



UNIVERSITAS INDONESIA

**Strategi Membangun
Corporate Reputation Marketing Bank Mutiara
(Analisis Komunikasi Rebranding Bank Century Paska Krisis Reputasi)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains dalam Ilmu Komunikasi**

**Diah Ayu Candraningrum
0706185295**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
JAKARTA
DESEMBER 2010**



Success is doing ordinary things extraordinarily well
-Jim Rohn-
American motivational audio program

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Diah Ayu Candraningrum
NPM : 0706185295
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Kekhususan : Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Strategi Membangun *Corporate Reputation Marketing*
Bank Mutiara (Analisis Komunikasi Rebranding Bank
Century Paska Krisis Reputasi)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr. Sunarto, MSi (.....)
Pembimbing : Drs. Eduard Lukman, MA (.....)
Penguji Ahli : Ir. Firman Kurniawan Sujono, MSi (.....)
Sekretaris Sidang : Dr. Pinckey Triputra, MSc (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Pertama-tama, ijinkan saya mengucapkan syukur kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala karunia yang telah diberikanNya kepada saya, hingga akhirnya bisa menyelesaikan perkuliahan dan tesis ini. Sungguh merupakan satu perjalanan hidup yang tak mampu dilukiskan dengan kata-kata bagi saya, untuk bisa berdiri di depan forum sidang tesis pada akhirnya. Juga hanya berkat rahmatNya-lah, saya bisa mendapatkan 2 Master dalam waktu 3 tahun. Sungguh sebuah pencapaian yang tak pernah saya duga sebelumnya pula.

Selanjutnya, ungkapan rasa terima kasih yang sangat besar saya persembahkan kepada suami dan keluarga saya, atas dukungan dan pengertian mereka hingga akhirnya saya bisa menyelesaikan studi ini. Juga buah hati yang saat ini tengah saya kandung, terima kasih, nak, atas pengertianmu menemani Bunda menghadapi masa-masa sulit.

Rasa terima kasih pun saya ucapkan kepada dosen pembimbing Tesis saya, Bpk Drs. Eduard Lukman, MA dan dosen pembimbing *Reading Course* saya, Bpk. Prof. Dr. Martani Huseini, MBA. Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada Bpk. Ir. Firman Kurniawan Sujono, MSi serta Bpk. Drs. Hilmi Alifahmi, MSi selaku partner diskusi mengenai tesis yang saya kerjakan ini. Tak lupa, ucapan terima kasih saya haturkan kepada Bpk. Dr. Sunarto, MSi selaku ketua penguji sidang tesis dan Bpk. Dr. Pinckey Triputra, MSc selaku sekretaris sidang tesis. Terima kasih juga saya ucapkan kepada para staf di lingkungan Pascasarjana FISIP gedung IASTH lantai 6 kampus UI Salemba (Pak Giri, Pak Agus, Pak Pepep, Mbak Ayu, Pak Taram, dll).

Meski tak sempat mengantar hingga peristirahatan terakhir, doa dan rasa terima kasih saya ucapkan pula kepada almarhum Bpk. Prof. Dr Dedy N. Hidayat, yang telah banyak membantu kelancaran proses studi dan cuti akademik saya. Semoga arwah Bapak tenang di alam sana dan keluarga yang ditinggal pun diberikan keikhlasan. Amin.

Terima kasih juga tak lupa saya ucapkan kepada manajemen PT Bank Mutiara Tbk, khususnya Direktur Utama Bpk Maryono, Direktur Retail dan UKM Bpk Benny Purnomo, *Corporate Secretary* Bpk Rohan Hafas dan *Public Relations* Mbak Dheni Kamavina, atas

kerjasamanya sehingga saya diberi kesempatan untuk meneliti soal reputasi Bank Mutiara serta diberikan akses informasi untuk mewawancarai nasabah dan pengguna jasanya.

Selain itu saya ucapkan terima kasih tak terhingga kepada tim Bank Mutiara Cabang Senayan yang telah memberi saya kesempatan 'nongkrong' seharian untuk mengumpulkan data dan informasi. Ucapan terima kasih pun tak luput saya berikan kepada Mas Kokok, yang telah banyak membantu demi kelancaran penelitian saya. Juga terima kasih saya ucapkan kepada rekan Tito, yang telah menemani untuk melakukan wawancara dengan nasabah Bank Mutiara Cabang Grand Indonesia.

Rasa terima kasih yang tak terhingga juga saya alamatkan kepada atasan saya yakni Bpk Toriq Hadad selaku Kepala Pemberitaan Korporat Grup Tempo Media; *Chief Editor* U Magazine, Hermien Y. Kleden; dan *Managing Director* U-Mag, Qaris Tajuddin, atas dukungan, pengertian dan kerjasamanya sehingga saya akhirnya bisa menyelesaikan studi ini. Saya juga turut mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan U-Mag (Mbak Evieta, Mbak Karin, Ijar, Djun, Dito dan Sisca) atas pertemanan yang akrab dan juga kerjasamanya yang terjalin baik sehingga saya bisa memiliki waktu untuk menjalani dan menyelesaikan studi.

Tak lupa, saya ucapkan terima kasih kepada teman-teman Manajemen Komunikasi Universitas Indonesia angkatan 2007 dan 2009, yang telah banyak membantu dan memberi dukungan kepada saya untuk selesainya tesis dan perkuliahan. Thanks guys for having you all as my very good friends.

Jakarta, 30 Desember 2010



Diah Ayu Candraningrum

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Diah Ayu Candraningrum

NPM : 0706185295

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 Desember 2010

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diah Ayu Candraningrum
NPM : 0706185295
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi
Kekhususan : Manajemen Komunikasi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Strategi Membangun *Corporate Reputation Marketing* Bank Mutiara (Analisis Komunikasi Rebranding Bank Century Paska Krisis Reputasi)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Salemba
Pada tanggal : 30 Desember 2010

Yang Menyatakan



(Diah Ayu Candraningrum)

ABSTRAK

Nama : Diah Ayu Candraningrum
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Komunikasi
Kekhususan : Manajemen Komunikasi
Judul : Strategi Membangun *Corporate Reputation Marketing* Bank Mutiara (Analisis Komunikasi Rebranding Bank Century Paska Krisis Reputasi)

Tesis ini membahas tentang pembentukan reputasi positif perusahaan (*corporate reputation*), yang merupakan kunci utama dalam bisnis kepercayaan, terutama di tengah tajamnya persaingan di industri perbankan dalam menarik nasabah. Selanjutnya, bagaimana reputasi ini bisa digunakan perusahaan sebagai aset utama dalam berpromosi. Penelitian ini mencoba menggali elemen apa yang menjadi daya tarik utama bagi nasabah dalam menggunakan jasa perbankan, ditinjau dari aspek *Emotional Appeal* (kebanggaan, keyakinan dan kenyamanan) maupun *Products and Services* (inovasi, kualitas, nilai ekonomis). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan beberapa narasumber. Hasil penelitian menjelaskan bahwa mayoritas nasabah dan pengguna jasa yang menjadi informan dalam penelitian ini tidak menganggap penting reputasi Bank Mutiara yang dulunya merupakan Bank Century yang bermasalah. Mereka lebih mementingkan tingkat suku bunga maupun selisih nilai kurs yang lebih baik dibanding bank lain.

Kata Kunci :
Reputasi, Reputation Marketing, Emotional Appeal, Products and Services

ABSTRACT

Name : Diah Ayu Candraningrum
Study Program : Post Graduate Communication Science
Speciality : Communication Management
Title : Mutiara Bank's Corporate Reputation Marketing Strategy
(Communication Analysis of Century Bank's Post-Crisis rebranding process)

This thesis discuss about the development of positive corporate reputation which played as a main key in business trust, especially in the middle of tight competition in banking industry for getting their customers. As a following, how this reputation can be used as corporate main asset for promotion activities. This research tried to dig the interesting elements that have magnitude for customers in choosing their bank services, whether the *Emotional Appeal* (proudness, belief and comfortable) or *Products and Services* (innovative, quality and economic value). In finding data, the researcher did the indepth interviews with several informans. As the output, majority of this research's informans didn't have any consideration about how important Mutiara Bank's reputation is, eventhough they know exactly about Century Bank's crisis. Those people more thinking about the advantages of keeping their money in this bank personally.

Main Key :
Reputation, Reputation Marketing, Emotional Appeal, Products and Services

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.1.1 Kondisi Perbankan Nasional.....	1
1.1.2 Kasus Bank Century	4
1.2 Permasalahan.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Signifikansi Penelitian.....	10
1.5 Kelemahan penelitian	11
1.6 Sistematika Penulisan	12
BAB II LANDASAN KONSEPTUAL.....	14
2.1 Konsep Brand dan Rebranding	14
2.2 Brand Identification.....	17
2.3 Identity, Image dan Corporate Reputations	18
2.4 Kerangka Reputasi Organisasi	20
2.5 Reputasi Yang Baik.....	21
2.6 Reputation Quotient.....	22
2.7 Reputation Marketing	25
2.8 Halo Effects.....	27
2.9 Integrated Marketing Communications	28
2.10 Skema Alur Penelitian	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Paradigma Penelitian	42
3.2 Pendekatan Penelitian	42
3.3 Unit Analisis dan Teknik Pengumpulan Data	44
3.4 Sumber Data.....	46
3.5 Obyek Penelitian	47
3.6 Reka Penelitian.....	48
3.7 Metode Pengolahan dan Analisa Data.....	55
3.8 Validitas Data.....	55
3.9 Keterbatasan Penelitian.....	56
	viii

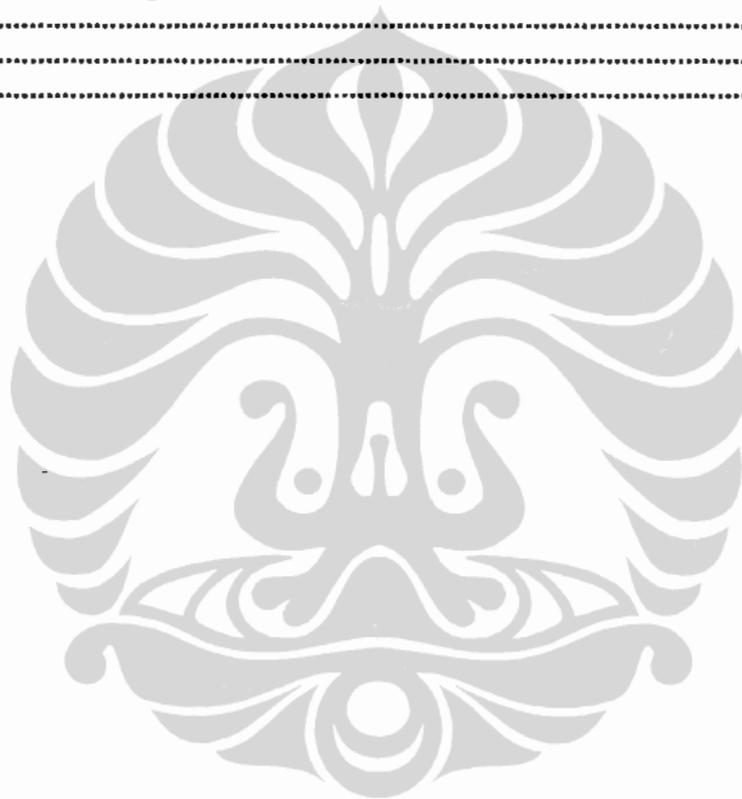
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....	57
4.1 Profil Perusahaan.....	57
4.2 Rebranding Bank Mutiara.....	59
4.3 Produk, Jasa dan Layanan Bank Mutiara.....	63
4.4 Kinerja Bank Mutiara	65
BAB V HASIL DAN ANALISA PENELITIAN	70
5.1 Hasil Penelitian.....	70
5.1.1 Profil Informan Internal Bank Mutiara	71
5.1.1.1 Informan Pertama	71
5.1.1.2 Informan Kedua.....	71
5.1.2 Profil Informan Eksternal (Nasabah dan Pengguna Jasa) Bank Mutiara	72
5.1.2.1 Informan Ketiga (Pemilik Rekening Tabungan dan Deposito).....	72
5.1.2.2 Informan Keempat (Pemilik Rekening Tabungan dan Deposito)	72
5.1.2.3 Informan Kelima (Pengguna Jasa Valuta Asing)	73
5.1.2.4 Informan Keenam (Pengguna Jasa Valuta Asing).....	73
5.1.2.5 Informan Ketujuh (Pengguna Jasa Pengiriman Uang Asing)	73
5.2 Analisis Internal	74
5.2.1 Rebranding.....	74
5.2.2 Segi Emotional Appeal.....	76
5.2.3 Segi Product and Service	77
5.3 Analisis Eksternal	79
5.3.1 Rebranding dan Segi Emotional Appeal	79
5.3.2 Rebranding dan Segi Product and Service	84
5.4 Analisis Keseluruhan.....	87
5.4.1 Rebranding.....	87
5.4.2 Reputasi Dari Emotional Appeal	89
5.4.2.1 Feel Good About	89
5.4.2.2 Admire and Respect.....	90
5.4.2.3 Trust.....	91
5.4.3 Reputasi Dari Segi Product and Service.....	92
5.4.3.1 Stands Behind.....	92
5.4.3.2 High Quality	92
5.4.3.3 Inovative.....	93
5.4.3.4 Good Value	94
5.5 Pembentukan Reputasi pada Bank Mutiara	94
BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI	95
6.1 Kesimpulan	95
6.2 Implikasi Penelitian	97

6.2.1 Implikasi Akademis.....	97
6.2.2 Implikasi Praktis	98
6.3 Rekomendasi Penelitian.....	99
6.3.1 Rekomendasi Akademisi.....	99
6.3.2 Rekomendasi Praktis	99
DAFTAR PUSTAKA	104
DAFTAR LAMPIRAN	107



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: Model Reputasi Bisnis Dengan 6 Elemen dan 20 Atribut.....	23
Tabel 3.1: Metode Pengumpulan Data.....	46
Tabel 3.2: Model Reputasi Bisnis (Fombrun:1996).....	49
Tabel 3.3: Reka Penelitian Manajemen Bank Mutiara.....	51
Tabel 3.4: Reka Penelitian Pengguna Jasa Bank Mutiara.....	53
Tabel 4.1: Total Aset (dalam miliar rupiah).....	65
Tabel 4.2: Total Kredit (dalam miliar rupiah).....	66
Tabel 4.3: Total DPK (dalam miliar rupiah).....	67
Tabel 4.4: Rasio CAR.....	67
Tabel 4.5: Rasio NPL.....	68
Tabel 4.6: Rasio NIM.....	69



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: Skema Institusi Perbankan Nasional 2010.....	2
Gambar 2.1: Pembentuk Reputasi Organisasi	18
Gambar 2.2: Kerangka Reputasi Organisasi Dari Identitas Menuju Reputasi	20
Gambar 2.3: Pembangun Reputasi Positif.....	22
Gambar 4.1: Logo dan <i>tagline</i> Bank Century.....	59
Gambar 4.2: Logo dan <i>tagline</i> Bank Mutiara.....	60



DAFTAR LAMPIRAN

1. Iklan Key Financial Highlights Bank Mutiara (Kompas 31/5/2010)
2. Mutiara Bank Peer Group Performance 30 Juni 2010
3. Lampiran Majalah Infobank No. 375 Juni 2010 Vol. XXXII
4. Publikasi Bank Mutiara (Detikfinance 10/2/2010)
5. Publikasi Bank Mutiara (Kompas 20/2/2010)
6. Wawancara Informan Pertama
7. Wawancara Informan Kedua
8. Wawancara Informan Ketiga
9. Wawancara Informan Keempat
10. Wawancara Informan Kelima
11. Wawancara Informan Keenam
12. Wawancara Informan Ketujuh



DAFTAR SINGKATAN

<i>Bail-Out</i>	: Pemberian dana talangan
BPK	: Badan Pemeriksa Keuangan
BPR	: Bank Perkreditan Rakyat
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CAR	: <i>Capital Adequacy Ratio</i> (rasio kecukupan modal)
DPK	: Dana Pihak Ketiga (dana kelolaan)
EIU	: <i>The Economist Intelligence Unit</i>
FasBI	: Fasilitas Bank Indonesia
KKSK	: Komite Stabilitas Sistem Keuangan
LPS	: Lembaga Penjamin Simpanan
NIM	: <i>Net Interest Margin</i> (pendapatan bunga bersih)
NPL	: <i>Non Performing Loan</i> (kredit bermasalah)
Pansus	: Panitia Khusus
PIB	: Layanan pembayaran pajak untuk barang impor melalui bank
RTGS	: Layanan sistem transfer dana antar bank seketika
SKN	: Sistem Kliring Nasional
SUN	: Surat Utang Negara
SBI	: Sertifikat Bank Indonesia
UKM	: Usaha Kecil Menengah (= Small Medium Enterprise/SME)

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

1.1.1 Kondisi Perbankan Nasional

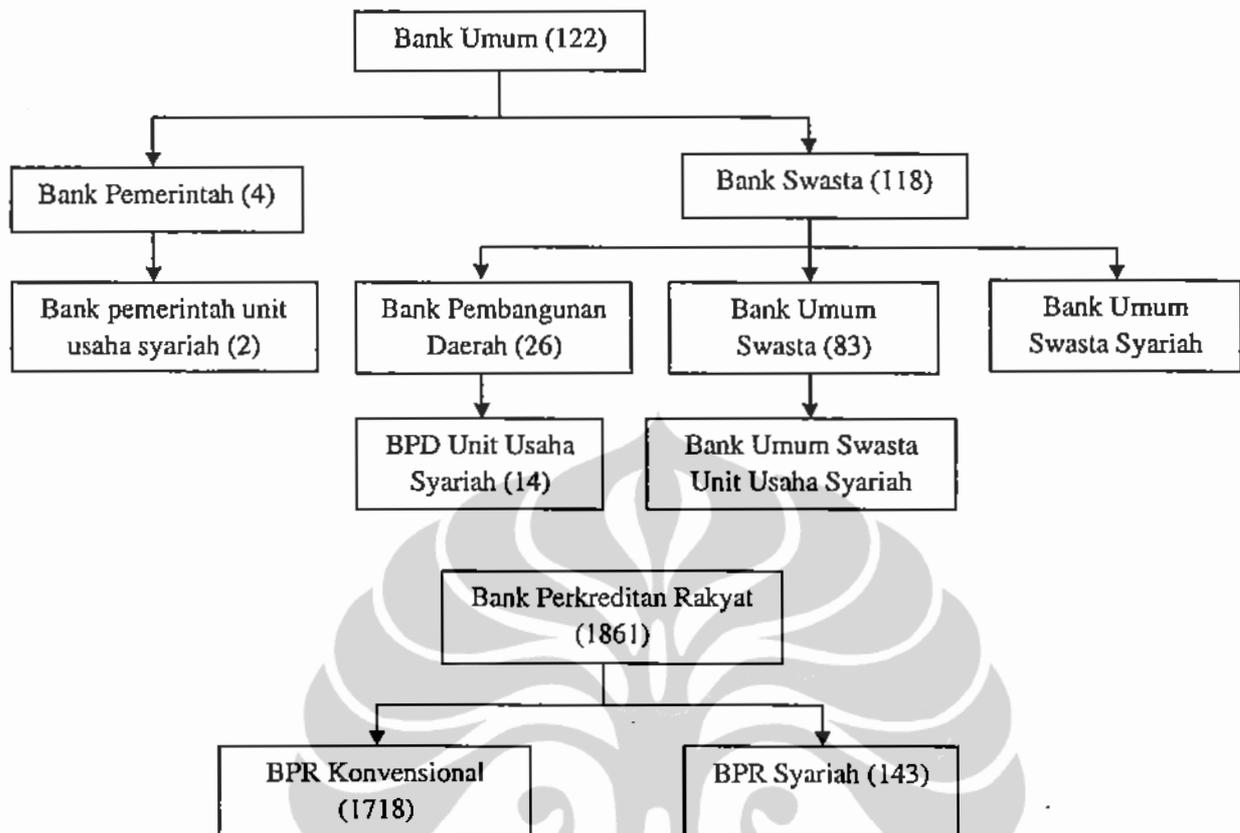
Persaingan dalam industri perbankan kini semakin tajam. Hal ini didorong oleh perkembangan pengetahuan masyarakat yang semakin selektif dalam memilih bank, yakni bank yang dapat memberikan layanan keuangan berkualitas bagi bisnis dan pribadinya. Sebuah bank dianggap yang terbaik apabila dapat memenuhi segala kebutuhan finansial nasabahnya. Sementara itu, kondisi perbankan nasional sendiri mengalami pasang-surut dalam sejarah perkembangannya.

Setelah krisis ekonomi 1997-1998, industri perbankan mengalami perubahan signifikan dalam hal jumlah bank. Jika pada 1998 jumlah bank umum mencapai 208 bank, pada November 2007, jumlah bank umum turun menjadi 130 bank. Rinciannya adalah 5 bank persero, 26 bank pembangunan daerah, 35 bank umum swasta nasional devisa, 36 bank umum swasta non devisa, 17 bank campuran dan 11 bank asing. Penurunan jumlah bank tersebut disebabkan adanya pencabutan ijin usaha dan merger bank.¹

Namun berdasarkan Arsitektur Perbankan Indonesia yang diluncurkan Bank Indonesia pada 9 Januari 2004, disebutkan bahwa struktur perbankan di Indonesia terdiri atas bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Perbedaan utama bank umum dan BPR adalah dalam hal kegiatan operasionalnya. BPR tidak dapat menciptakan uang giral, dan memiliki jangkauan dan kegiatan operasional yang terbatas. Pun demikian dengan kegiatan usahanya. Bank umum dapat menjalankan fungsi *dual band system* yakni melaksanakan kegiatan usaha bank konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Sementara prinsip kegiatan BPR dibatasi pada hanya dapat melakukan kegiatan usaha bank konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.

¹ Infobank No. 347 Februari 2008

Rekapitulasi institusi perbankan di Indonesia per Mei 2010²:



Gambar 1.1: Skema Institusi Perbankan Nasional 2010 (Bank Indonesia, 2010)

Pada masa krisis ekonomi tahun 1997, sektor perbankan merupakan salah satu industri yang terkena dampak langsung paling parah. Selanjutnya, perbankan terus mengalami masa-masa sulit, dimana banyak bank yang mengalami kemunduran kinerja akibat terus-menerus terjadi krisis kepercayaan dari masyarakat.

Seiring waktu berjalan serta didorong oleh kemajuan pertumbuhan ekonomi nasional, sektor perbankan pun perlahan-lahan bangkit kembali. Bank pemerintah dan swasta saling bersaing dalam hal pelayanan dan pemenuhan kewajiban kepada nasabahnya. Melalui proses restrukturisasi perbankan pada tahun 1999, banyak bank yang melakukan program restrukturisasi operasional, merger atau akuisisi sehingga kinerja perbankan Indonesia mulai membaik. Indikator utamanya terlihat dari pertumbuhan aset perbankan yang terus meningkat. Beberapa indikator lainnya pun terus membaik, seperti laba bersih meningkat,

² <http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/lkhtisar+Perbankan/Lcmbaga+Perbankan/>

dana pihak ketiga meningkat, ekspansi kredit meningkat dan tingkat kredit bermasalah menurun.

Hal penting lainnya agar industri perbankan mampu bertahan dalam tatanan ekonomi global dimana intensitas persaingan antar bank semakin tinggi adalah, kinerja perbankan yang baik. Penilaian kinerja sangatlah penting bagi semua perusahaan, termasuk perusahaan perbankan. Melalui penilaian kinerja, masyarakat dapat mengetahui apakah kinerja dan kegiatan operasional perusahaan tersebut buruk atau baik. Jika dinilai buruk, akan berakibat pada reputasi perusahaan yang cenderung memiliki kinerja buruk sehingga diharapkan perusahaan dapat memperbaikinya. Namun jika dinilai baik, reputasi perusahaan pun akan terangkat dan diharapkan perusahaan dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja dan kegiatan operasionalnya agar menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil diskusi bertajuk Prospek dan Industri Perbankan 2010 di Yogyakarta 14 November 2009, terdapat enam hal yang menjadi prospek dan tantangan industri perbankan nasional pada 2010. Keenam prospek dan tantangan tersebut adalah, (a) kondisi makroekonomi global masih akan penuh ketidakpastian, (b) pertumbuhan kredit dan dana akan melambat, (c) persaingan dana murah, (d) pembiayaan jangka panjang, (e) penguatan modal, dan (f) meningkatkan potensi risiko.³

Dengan sejumlah tantangan di atas, Bank Indonesia (BI) memperkirakan target pertumbuhan kredit 2010 hanya sebesar 15-17 persen. Perkiraan ini didasari beberapa asumsi seperti pertumbuhan ekonomi sebesar 5-5,5 persen dan tingkat inflasi 5-6 persen. Sebelumnya BI menargetkan pertumbuhan kredit di atas 20 persen.

Turunnya target pertumbuhan kredit ini cukup realistis, mengingat pencapaian kredit 2009 yang masih sangat rendah BI memperkirakan tahun 2009 kredit Hanya tumbuh 5-7 persen. Dengan kondisi seperti ini pertumbuhan kredit tahun 2010 tidak mungkin diharapkan akan tumbuh lebih dari 20 persen.

Pertumbuhan perbankan ke depan juga akan dipengaruhi oleh kondisi sektor riil. Tahun 2010 diperkirakan pertumbuhan ekspor masih negatif, meskipun mulai menunjukkan peningkatan. Nilai impor masih lemah dan *private consumption* diperkirakan juga belum

³ Makmun, Peneliti Badan Kebijakan Fiskal Departemen Keuangan (14 Desember 2009). *Tantangan Perbankan 2010*. Bisnis Indonesia

membaik. Sebagaimana diketahui bahwa 90 persen impor Indonesia adalah barang modal dan bahan baku, sehingga kalau nilai impor rendah, hal ini dapat dimaknai bahwa pabrik-pabrik belum beroperasi secara maksimum (*under capacity*).

Terkait dengan hal tersebut, persaingan antar bank semakin kuat. Dibutuhkan performa kinerja perusahaan-perusahaan yang bersinar, yang akan berdampak positif terhadap reputasi perusahaan (*corporate reputation*) yang baik, yang menjadi kunci sukses dalam bisnis kepercayaan.

1.1.2 Kasus Bank Century

Kasus Bank Century, yang kini berubah nama menjadi Bank Mutiara, bagai bola panas yang terus bergulir kencang. Bahkan, pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat sampai memandang perlunya mengusut kasus tersebut secara serius, dengan membentuk Panitia Khusus (Pansus) Hak Angket Bank Century. Lewat sidang paripurna, Pansus ini kemudian memutuskan telah terjadi penyimpangan dalam aliran dana *bail-out* atau dana talangan dari pemerintah dalam hal ini Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) kepada Bank Century pada medium akhir 2008.

Berikut kronologi lengkap soal kasus Bank Century:⁴

13 November 2008

Bank Century gagal kliring. Gubernur BI dan Menteri Keuangan pertama kali bahas kasus Century.

14 November 2008

Presiden memerintahkan Menteri Keuangan kembali ke Tanah Air untuk mengatasi kondisi perekonomian.

⁴ Buku Putih Departemen Keuangan RI dalam *Kasus Century, Setahun Tak Berujung* (4 Februari 2010), www.temppointeraktif.com

21 November 2008

Bank Century diselamatkan pemerintah melalui Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) dengan dana awal penyelamatan Rp 632 miliar. Pada saat yang bersamaan, pemerintah melakukan perombakan manajemen dengan melakukan pengangkatan Komisaris dan Direksi baru.

31 Desember 2008

Indikator keuangan per Desember 2008 menunjukkan kinerja perseroan yang sangat buruk.

28 April 2009

Laporan Keuangan LPS yang sudah diaudit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) diterima oleh DPR dan Presiden. Di dalamnya disebutkan soal penyelamatan Century dengan dana sudah mencapai Rp 6,1 triliun.

27 Agustus 2009

DPR pertama kalinya mempersoalkan penyelamatan Century dan mengaku kaget kucuran dana mencapai Rp 6,76 triliun, padahal setahu mereka hanya Rp 1,3 triliun.

31 Agustus 2009

Wakil Presiden Jusuf Kalla menyatakan Century tak layak diselamatkan dan dirinya tak pernah dilapor oleh Menteri Keuangan dan BI.

2 September 2009

BPK mulai melakukan audit investigasi kasus Century.

5 Oktober 2009

Manajemen baru melakukan rebranding dan peningkatan *corporate image* melalui: perubahan nama dari Bank Century menjadi Bank Mutiara, implementasi *new corporate culture* serta promosi dan publikasi secara intensif. Total biaya yang dihabiskan untuk proses *rebranding* mencapai Rp 1,8 miliar.

26 Oktober 2009

Rapat gabungan Komisi Hukum dan Keuangan DPR merekomendasikan pembentukan Panitia Angket Century.

20 November 2009

Laporan final audit BPK rampung, diindikasikan ada sembilan pelanggaran.

1 Desember 2009

Panitia Angket Century terbentuk.

Salah satu hal yang menjadi polemik Bank Century hingga kini adalah, Panitia Angket belum berhasil mengungkap aliran dana penyelamatan Bank Century sebesar Rp 6,76 triliun. Sebuah organisasi nirlaba bernama Bendera pun pernah menuding bahwa sejumlah tim sukses Presiden Susilo Bambang Yudhoyono disebut menerima aliran dana dari bank Century dengan jumlah total Rp 1,8 triliun.⁵

Berdasarkan hasil penelusuran Tempo, diperoleh informasi aliran dana penyelamatan Bank Century sebagai berikut:⁴

a. Penggantian dana nasabah: Rp 4 triliun

- Nasabah di bawah Rp 2 miliar yang dijamin (7.550 nasabah): Rp 2,14 triliun.

- Nasabah di atas Rp 2 miliar yang tidak dijamin: Rp 1,86 triliun

* Individu (250): Rp 1,3 triliun

* BUMN (20): Rp 271 miliar (antara lain Jamsostek Rp 120 miliar, Telkom Rp 70 miliar, PT Timah)

* Korporat (800): Rp 291 miliar

⁵ *Istana Minta PPATK Klarifikasi Data Bendera*. (1 Desember 2009), www.vivanews.com

⁴ Buku Putih Departemen Keuangan RI dalam *Kasus Century, Setahun Tak Berujung* (4 Februari 2010), www.tempointeraktif.com

b. Pembayaran kewajiban pinjaman antarbank Rp 300 miliar

c. Pemenuhan giro wajib minimum Rp 280 miliar

d. Dana cadangan: Rp 2,2 triliun (hingga sekarang masih utuh untuk pemenuhan CAR 8 %)

- Surat Utang Negara (SUN) Rp 923 miliar
- Sertifikat Bank Indonesia (SBI) Rp 1,1 triliun
- Fasilitas Bank Indonesia (FasBI) Rp 200 miliar

Namun, masalah politik tersebut tidak akan dibahas dalam penelitian ini. Justru penelitian ini lebih menyorot soal resiko reputasi yang dialami Bank Mutiara pasca timbulnya polemik dalam kasus Bank Century. Karena tidak dapat dipungkiri, kasus Bank Century membawa efek negatif bagi reputasi Bank Mutiara, sebagai bank jelmaan Bank Century. Jika tidak dikelola dengan baik, kasus Bank Century akan membawa kerugian bagi Bank Mutiara.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No.5/8/PBI/2003 tertanggal 19 Mei 2003 tentang penerapan manajemen resiko untuk bank umum, Bank Indonesia meminta kepada bank-bank umum untuk mengatur resiko dalam struktur manajemennya. Ada beberapa versi manajemen resiko menurut Bank Indonesia, yakni resiko pasar, resiko kredit, resiko operasional, resiko likuiditas, resiko hukum, resiko reputasi, resiko strategi dan resiko kepatuhan. Dari peraturan ini dapat disimpulkan, resiko reputasi merupakan salah satu masalah serius yang dihadapi sektor perbankan nasional. Sebab dalam seluruh kegiatan operasionalnya, industri perbankan berpegang pada bisnis kepercayaan antara nasabah dengan perusahaan bank.

Dalam kasus Bank Century, kerugian terbesar yang ditimbulkan oleh kasus Bank Century adalah resiko menurunnya reputasi Bank Mutiara. Jika hal ini terjadi, akan berakibat kerugian yang lebih besar yakni menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (*stakeholders*) karena adanya persepsi negatif terhadap Bank Mutiara. Pasalnya, industri perbankan sangat berhubungan erat dengan unsur kepercayaan.

Jika sekali waktu terdapat pemberitaan atau rumor yang bersifat negatif tentang Bank Century, terutama lewat media dan saluran komunikasi global yang begitu pesat, seperti

internet, email, pesan singkat (SMS), facebook dan twitter, hal ini juga akan semakin mendegradasikan persepsi Bank Mutiara sebagai bank yang sehat dan aman.

Publikasi negatif secara terus-menerus yang diterima oleh Bank Mutiara tentu saja juga akan mereduksi loyalitas nasabahnya. Padahal dalam industri perbankan nasional, kesetiaan nasabah merupakan salah satu pilar utama selain kehebatan teknologi-informasi, sumber daya manusia, manajemen resiko, sistem manajemen dan basis nasabah yang harus terus dipelihara.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *The Economist Intelligence Unit* (EIU) yang disponsori Ace, Cisco Systems, Deutsche Bank Century, IBM, dan KPMG pada tahun 2005 terhadap 269 manajer resiko, diketahui bahwa resiko reputasi memiliki ancaman paling tinggi terhadap operasional bisnis yakni 52 persen. Dibandingkan dengan jenis resiko yang lain yang mungkin timbul dalam kegiatan bisnis seperti resiko regulasi (41 persen); resiko sumber daya manusia seperti lemahnya sumber daya manusia, isu suksesi, tingginya *turnover* karyawan (41 persen); gagalnya sistem informasi-teknologi (35 persen); turunnya nilai aset pasar (32 persen); kredit macet (29 persen); kondisi *chaos* di satu negara (22 persen); kesulitan pendanaan (21 persen); terorisme (19 persen); nilai tukar (18 persen); bencana alam (18 persen); pergantian pemerintahan (18 persen) serta kriminal dan keamanan (15 persen).

Rebranding sendiri merupakan proses pengembangan sebuah produk atau jasa dengan membentuk suatu identitas baru. Termasuk di dalamnya adalah perubahan logo, merek, citra, strategi marketing dan tema promosi. Proses ini akan menghasilkan *repositioning* perusahaan, yang bisa saja membawa perusahaan menggapai sukses atau sebaliknya.

Di Indonesia, Bank Mutiara bukanlah perusahaan pertama yang menjalankan program *rebranding*. Banyak perusahaan-perusahaan nasional lainnya yang telah menuai sukses berkat program ini, contohnya Pertamina dengan pergantian logonya pada tahun 2005. Paska perubahan identitas yang menghabiskan biaya US\$225,000 ini, perusahaan pelat merah ini berhasil meningkatkan citra positifnya di masyarakat lewat program pembenahan layanan pelanggan dan program layanan *SPBU Pasti Pas*.⁶

⁶ Huzaini Azis, Prana Indira & Widiyanto Yudo (November 2009). *Pakai Tanda Pengenal Baru Agar Bisnis Makin Maju*. Tabloid Kontan p.24

Kembali ke masalah Bank Mutiara. Penelitian ini bertujuan mengungkapkan analisa strategi membangun reputasi positif Bank Mutiara, yang sebelumnya mengalami krisis reputasi, dengan menganalisa strategi pemasaran berbasis reputasi (*corporate reputation marketing*) setelah manajemen melakukan perubahan identitas perusahaan.

1.2 Permasalahan

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti akan meneliti sejauh mana aktivitas *rebranding* yang dilakukan perusahaan dapat membangun reputasi positif Bank Mutiara. Sebetulnya reputasi positif sendiri bisa dilihat melalui 6 elemen utama berdasarkan *Corporate Reputation Quotient* dari Harris-Fombrun (1996), yakni *Emotional Appeal*, *Products and Services*, *Vision and Leadership*, *Workplace Environment*, *Financial Performance* dan *Social Responsibility*.⁷

Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya membatasi obyek penelitian melalui dua elemen yang terkait dengan pengguna jasa Bank Mutiara, yakni *Emotional Appeal* dan *Products and Services*.

Berikut adalah permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini:

1. Bagaimana reputasi Bank Mutiara di mata pengguna jasanya dilihat dari elemen kepercayaan, kecintaan dan kebanggaan (*emotional appeal*) terhadap Bank Mutiara?
2. Bagaimana reputasi Bank Mutiara di mata pengguna jasanya dilihat dari elemen manfaat, inovasi, nilai ekonomis dan kualitas terhadap produk dan layanan (*products and services*) Bank Mutiara?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

⁷ www.valuebasedmanagement.net dan Fombrun (1996) dalam Alifahmi, Hifni (2008). *Marketing Communication Orchestra*. Bandung: Examedia Publishing

1. Mendapatkan gambaran bagaimana reputasi Bank Mutiara berperan dalam meningkatkan kepercayaan para pengguna jasa Bank Mutiara.
2. Mendapatkan gambaran bagaimana reputasi Bank Mutiara mampu berperan dalam menciptakan produk dan layanan bank yang berkualitas, inovatif dan ekonomis.

1.4 Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Akademis

Dari studi kepustakaan yang dilakukan, sejauh ini penelitian terkait dengan *Reputation Marketing* yang berhubungan dengan proses *rebranding* paska sebuah bank mengalami krisis reputasi, belum banyak ditemukan di lingkungan Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Studi kepustakaan sendiri dilakukan pada Perpustakaan Pusat Universitas Indonesia, Depok.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap para akademisi lain yang bergerak di bidang sosial, khususnya komunikasi dan komunikasi pemasaran. Mengenai penelitian lanjutan yang dapat dikembangkan dari penelitian ini tak lain adalah keberhasilan implementasi *brand reputation* tersebut terhadap pembentukan *brand equity* yang berpengaruh pada kinerja organisasi itu sendiri.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi positif terhadap pengembangan strategi komunikasi Bank Mutiara ke depan. Peneliti juga sangat berharap bahwa hasil penelitian ini akan bermanfaat untuk kalangan profesional, khususnya di bidang komunikasi dan kaum profesional di industri perbankan, dalam menangani krisis reputasi.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi industri perbankan nasional pada umumnya dan Bank Mutiara pada khususnya. Bagi perbankan nasional khususnya bank umum swasta nasional, penelitian ini dapat memberikan gambaran

pentingnya sebuah kebijakan manajemen resiko terutama resiko reputasi, terhadap kekuatan merek dan kepercayaan masyarakat, apalagi dalam sebuah industri yang mengutamakan kepercayaan nasabah.

Sedangkan bagi manajemen PT Bank Mutiara Tbk sendiri, penelitian ini diharapkan membawa manfaat karena mampu memberikan gambaran dan pilihan strategi komunikasi yang tepat. Dalam hal ini, strategi komunikasi yang mampu meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap reputasi perusahaan dan memperkuat merek di pasar.

1.5 Kelemahan penelitian

Seperti yang telah diungkapkan di awal tulisan, lingkup masalah yang dibahas dalam penelitian ini hanya berkisar soal analisa *rebranding* sebagai bagian dari strategi komunikasi yang dilakukan Bank Mutiara untuk membangun reputasi positifnya. Meskipun saat penelitian ini dilakukan, masalah penyaluran dana talangan Bank Century dari pemerintah masih terus berlanjut. Bahkan, proses penyelidikan atas adanya penyimpangan dalam kasus Bank Century masih terus dilakukan paska keputusan Sidang Paripurna DPR atas rekomendasi Panitia Khusus Bank Century.

Demi menjaga tidak kaburnya tujuan penelitian, maka peneliti membatasi permasalahan tentang bagaimana reputasi Bank Mutiara di mata para pengguna jasanya terkait dengan dua elemen (*Emotional Appeal* dan *Products and Services*) dari enam elemen utama *Corporate Reputation Quotient* dari Harris-Fombrun (1996), yakni *Emotional Appeal*, *Product and Service*, *Vision and Leadership*, *Workplace Environment*, *Financial Performance* dan *Social Responsibility*.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan.

Bagian ini berisi berbagai informasi tentang topik, tema dan proses penelitian itu sendiri melingkupi latar belakang, kondisi perbankan nasional, permasalahan, tujuan penelitian, dan pembatasan masalah.

Bab II Landasan Konseptual.

Bagian ini berisi pandangan para ahli tentang konsep *rebranding*; *corporate reputation* dan *reputation marketing*. Dalam landasan teori, peneliti juga mengemukakan konsep dasar dan definisi yang terkait dengan komunikasi pemasaran terpadu dalam membangun merek yang relevan dengan pokok masalah yang akan diteliti. Data informasi yang dipakai, diperoleh dari berbagai literatur.

Bab III Metodologi Penelitian.

Bagian ini berisi penjelasan mengenai bagaimana metode pengumpulan data yang dilakukan serta teknik-teknik pengolahan data yang digunakan. Dalam metodologi penelitian, peneliti menguraikan berbagai metode yang berhubungan dengan pelaksanaan penelitian. Dalam bab ini juga akan dijelaskan sifat penelitian, teknik pengumpulan data, unit analisis, instrumen utama penelitian, penentuan narasumber dan lokasi penelitian serta berbagai keterbatasan penelitian.

Bab IV Gambaran Umum.

Bagian ini berisi profil lengkap perusahaan PT Bank Mutiara Tbk (yang dalam penelitian ini sering disebut sebagai Bank Mutiara). Dalam bab ini pula, peneliti mendeskripsikan berbagai fakta dan data yang dilakukan manajemen Bank Century di masa transisi menjadi Bank Mutiara.

Bab V Analisis dan Hasil Penelitian.

Pada bagian ini berisi formulasi cara pengumpulan data dan proses analisa dari temuan-temuan di lapangan. Dalam bab ini pula, peneliti menjelaskan hasil penelitian yang

telah dilakukan serta melakukan analisa data empiris dan fakta empiris yang dihimpun melalui *indepth interview*.

Bab VI Kesimpulan dan Rekomendasi.

Bagian ini berisi hasil akhir dari penelitian yang telah dilakukan berikut saran dan rekomendasi yang bisa diterapkan. Dalam kesimpulan dan rekomendasi, peneliti memaparkan rumusan kesimpulan dari hasil analisa data yang dirangkai dengan rekomendasi berupa implikasi akademis yang ditujukan kepada peneliti lain dan implikasi praktis yang ditujukan kepada manajemen Bank Mutiara.



BAB II LANDASAN KONSEPTUAL

2.1 Konsep Brand dan Rebranding

Merek adalah sebuah nama, istilah, tanda, simbol, rancangan atau kombinasi semua unsur, yang digunakan untuk mengenali produk atau jasa dari seseorang atau sebuah kelompok penjual dari pesaingnya. (Kotler, 2000) Merek sendiri dianggap sebagai janji penjual untuk menyampaikan kumpulan sifat dan manfaat produk dan jasa spesifik secara konsisten kepada pembeli. Merek terbaik menjadi jaminan mutu.⁸

Terdapat 6 tingkatan merek⁹, yaitu:

- a. Atribut, yakni sebuah merek diharapkan untuk mengingatkan suatu atribut atau sifat tertentu. Misalnya, BMW memberi kesan mahal, diciptakan dengan baik, tahan lama, dan sebagainya.
- b. Manfaat, yakni sebuah merek adalah lebih dari seperangkat atribut. Pelanggan tidak membeli atribut, mereka membeli manfaat, baik yang fungsional (tahan lama) atau emosional.
- c. Nilai, yakni suatu merek juga menciptakan nilai bagi produsen. Misalnya, BMW berarti sporty. Volvo berarti keamanan. Mercedes Benz merupakan mobil yang memiliki prestise tinggi.
- d. Budaya, yakni suatu merek mewakili budaya tertentu. Misalnya, Mercedes mewakili Budaya Jerman, efisien dan berkualitas tinggi. Honda mewakili budaya Jepang yang sarat teknologi dan impian masa depan.
- e. Kepribadian, yakni suatu merek juga mampu merancang kepribadian tertentu. Toyota Kijang akan memberi kesan mobil keluarga yang lapang dengan kapasitas angkut yang sangat besar.

⁸ Kotler, Philip (2000). *Marketing Management Millenium Edition*, Prentice Hall International, Inc. Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1996). *Principles of Marketing 7th Edition*. Prentice Hall, Inc

⁹ MarkPlus Institute of Marketing (2009). *Brand Operation*. Jakarta: Penerbit Erlangga

f. Pemakai, yakni suatu merek akan memberi kesan kepada pengguna merek tersebut.

Merek juga dapat dibagi dalam pengertian lain, seperti:

1. *Brand name* (nama merek), merupakan bagian dari yang dapat diucapkan. Misalnya Pepsodent, BMW, Toyota, dan sebagainya.
2. *Brand mark* (tanda merek), merupakan sebagian dari merek yang dapat dikenali, namun tidak dapat diucapkan seperti lambang, desain huruf atau warna khusus. Misalnya simbol Toyota atau gambar tiga berlian dari Mitsubishi.
3. *Trade mark* (tanda merek dagang), merupakan merek atau sebagian dari merek yang dilindungi hukum karena kemampuannya untuk menghasilkan sesuatu yang istimewa. Tanda dagang ini melindungi penjual dengan hak istimewanya untuk menggunakan nama merek.
4. *Copyright* (hak cipta), merupakan hak istimewa yang dilindungi oleh undang-undang untuk memproduksi, menerbitkan dan menjual karya tulis, karya music ataupun karya seni.

Menurut Anholt (2007), kegiatan *rebranding* adalah proses merancang, merencanakan dan mengkomunikasikan ulang nama atau identitas produk atau jasa, yang bertujuan untuk mengelola reputasi di masyarakat.¹⁰ Betapapun baiknya posisi awal suatu merek di pasar, suatu saat perusahaan tetap harus melakukan pemosisian ulang terhadap merek tersebut, terutama jika perusahaan atau mereka tersebut terkena krisis reputasi.

Kegiatan memposisikan ulang merek ini sendiri memerlukan perubahan produk dan citra yang ingin dibangun. Suatu merek dapat diposisikan ulang dengan hanya mengubah citra produk. Namun pemasar harus berhati-hati jika ingin mengubah posisi suatu merek, supaya tidak kehilangan konsumen atau membingungkan pemakai loyal saat ini. Dengan memposisikan ulang sebuah merek atau produk, perusahaan mampu mempertahankan konsumen yang loyal sambil menarik pemakai baru.

Aaker (1991) juga menjelaskan konsep serupa. *Rebranding* adalah suatu usaha komunikasi pemasaran yang dilakukan untuk memberikan suatu kepribadian baru kepada

¹⁰ Anholt, Simon (2007). *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan

merek atau produk melalui perubahan tampilan dalam atau luarnya.¹¹ Tampilan dalam sebuah merek bisa diartikan sebagai produk yang memberikan *added value* (nilai tambah) dari produk sebelumnya. Sedangkan tampilan luar dari sebuah merek merupakan identitas dari merek itu sendiri, dapat berupa logo, warna dan identitas merek (*brand identity*) yang lain.

Elemen identitas merek ini juga merupakan asset yang sangat penting dalam perkembangan sebuah merek, terutama dalam member nilai tambah kepada merek tersebut. Hal ini tercermin dari adanya hubungan yang erat antara sebuah merek dengan simbol dan slogan dari merek tersebut.

Philip Kotler (1997) menggabungkan proses penciptaan dan penyampaian nilai kepada konsumen dalam tiga bentuk, yakni: Segmentasi, Targeting dan Positioning. *Segmentasi* adalah suatu strategi untuk memahami struktur pasar. Sedangkan *targeting* adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi dan menjangkau pasar. Dan setelah pasar terpilih, proses selanjutnya adalah melakukan *positioning*, yaitu suatu strategi untuk memasuki otak konsumen. *Positioning* sendiri baru akan terasa penting bila persaingan sudah sangat sengit.

Resegmentating atau disebut juga membagi segmen pasar dari produk, merupakan suatu usaha pemasaran yang dilakukan untuk menjawab persaingan pasar yang semakin gencar. Tujuannya, untuk memenangkan persaingan dengan memperoleh keuntungan yang normal melalui kegiatan-kegiatan yang memuaskan kelompok-kelompok konsumen yang berbeda.

Dari *resegmentating* ini sebenarnya dapat menjadi landasan bagi sebuah produk untuk melahirkan merek atau produk baru (perluasan atau pengembangan produk atau merek), yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing segmen target konsumen. Penambahan merek atau produk baru ini juga akan memperkuat ekuitas merek.

Repositioning atau disebut juga memposisikan ulang suatu produk di dalam benak konsumen. *Positioning* adalah strategi komunikasi yang berhubungan dengan bagaimana

¹¹ Aaker, A. David (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press

konsumen menempatkan suatu produk di dalam pikirannya, sehingga konsumen tersebut memiliki penilaian tertentu dan mengidentifikasikan dirinya dengan produk tersebut.¹²

2.2 Brand Identification

Nama dan merek dipilih untuk merepresentasikan merek yang mewakili posisi merek dan memberi petunjuk identifikasi.¹³ Menurutnya, ketika memilih suatu produk, konsumen mencari nama dan logo perusahaan. Karena itulah, pemilihan nama merek yang baik merupakan kunci suksesnya sebuah merek.

Ada beberapa karakteristik pemilihan nama merek yang baik, yakni: (1) nama merek mencerminkan manfaat yang didapat dan janji perusahaan, sebagai contoh merek “Harley Davidson” untuk produk motor besar; (2) nama merek yang merupakan asosiasi positif dari produk tersebut, sebagai contoh Hewlett-Packard memilih nama “Agilent” yang merupakan asosiasi atribut agility (ketangkasan); (3) nama merek yang khas bisa berupa satu kata sederhana yang sama sekali tidak berhubungan dengan produk tersebut, sebagai contoh nama “Apple”; (4) nama merek yang sederhana semakin mudah diingat oleh konsumen, sebagai contoh produk elektronik “Sony”.

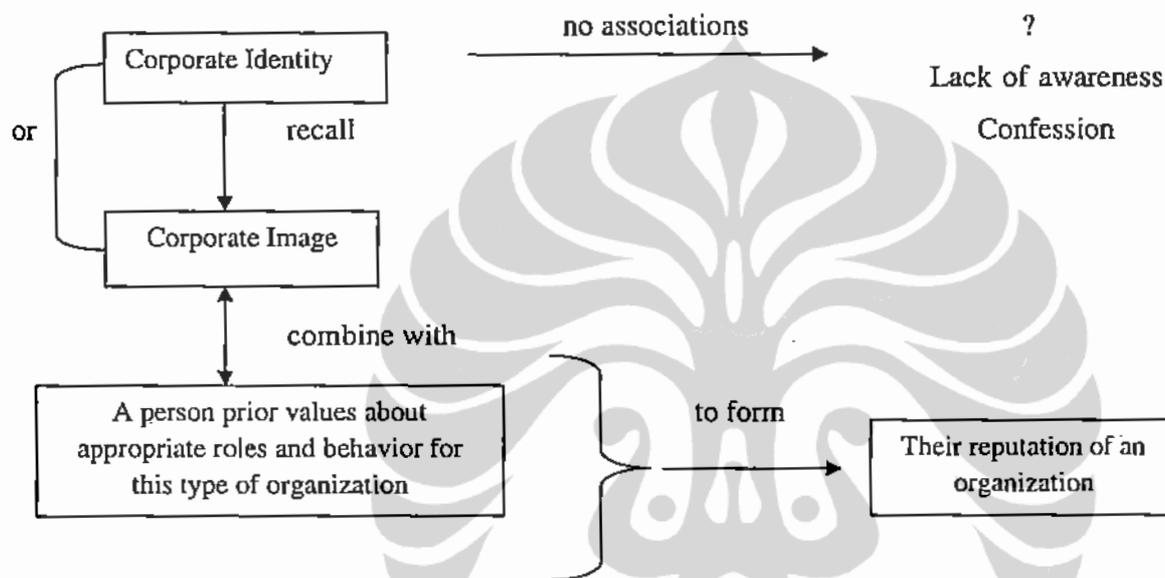
Selain nama merek, visualisasi atau logo atau simbol juga berperan penting dalam meningkatkan tingkat pengenalan terhadap merek itu sendiri. Sebuah logo bisa membedakan produk satu dengan lainnya. Selain logo, *trademark* juga merupakan simbol merek. Yang dimaksud dengan *trademark* menurut Duncan adalah sebuah elemen, kata atau desain yang membedakan merek satu dengan yang lain. Sebuah perusahaan memiliki hak eksklusif dalam menggunakan *trademark* yang terdaftar di setiap produknya. Logo dan *trademark* harus diciptakan berbeda, sederhana dan konsisten terhadap citra dan *positioning* perusahaan.

¹² Kasali, Rhenald (2003). *Membidik Pasar Indonesia, Segmenting Targeting Positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

¹³ Duncan, Tom, (2005). *Principles of Advertising and Integrated Marketing Communication (IMC)*. New York: McGraw-Hill

2.3 Identity, Image dan Corporate Reputations

Menurut Dowling (1994:5), *corporate reputation* dan *corporate image* merupakan istilah yang menggambarkan kepercayaan mutlak dan keyakinan seseorang terhadap sebuah perusahaan. Kepercayaan dan keyakinan ini dapat terbentuk dengan cara mengintegrasikan seluruh informasi tentang perusahaan tersebut, baik yang berasal dari orang-orang yang berhubungan dengan perusahaan, citra yang dimiliki perusahaan sebagai hasil dari identitas negeri (*country of origin*), informasi mengenai industri itu sendiri serta merek itu sendiri.¹⁴



Gambar 2.1: Pembentuk Reputasi Organisasi (Graham Dowling 1994:8)

Gambar di atas merupakan konsep dari sebuah reputasi organisasi (*corporate reputation*). Bahwa sebuah reputasi organisasi dapat terbangun dari dua unsur utama yakni identitas perusahaan (*corporate identity*), citra perusahaan (*corporate image*). Selanjutnya, masyarakat biasanya membentuk reputasi perusahaan dengan membandingkan apa yang mereka ketahui tentang sebuah organisasi dengan nilai-nilai yang mereka pikir penting bagi sebuah tipe organisasi.

Yang dimaksud dengan *corporate identity* adalah simbol seperti logo dan warna, yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasikan identitasnya kepada masyarakat. Sedangkan

¹⁴ R. Dowling, Graham (1994). *Corporate Reputations, Strategies For Developing The Corporate Brand*. London: Kogan Page Limited

corporate image adalah kesan atau keyakinan yang terbangun dalam benak masyarakat terhadap sebuah organisasi atau merek. *Corporate reputation* sendiri bisa dikatakan sebagai hasil evaluasi atau penghormatan terhadap penilaian citra yang telah tertancap di benak masyarakat.

Terdapat tiga kemungkinan efek terhadap citra perusahaan masih berdasarkan gambar di atas. Yang pertama, jika masyarakat tidak mendapatkan hubungan yang jelas antara perusahaan dan simbol identitas perusahaan, artinya identitas perusahaan yang telah dibangun ternyata tidak mampu berperan dalam menciptakan reputasi organisasi. Demikian pula jika masyarakat merasa bingung dengan hubungan simbol identitas dan perusahaan itu sendiri, artinya justru identitas menjadi masalah di perusahaan tersebut.

Kedua, identitas perusahaan dapat membantu masyarakat untuk mengenali citra dari sebuah perusahaan. ini merupakan hasil sebuah pembelajaran. Misalnya, dengan hanya melihat sebuah gambar elang bersebelahan dengan gambar bintang, semua orang mengenalnya sebagai lambang sebuah perusahaan asuransi Eagle Star di London, Inggris.

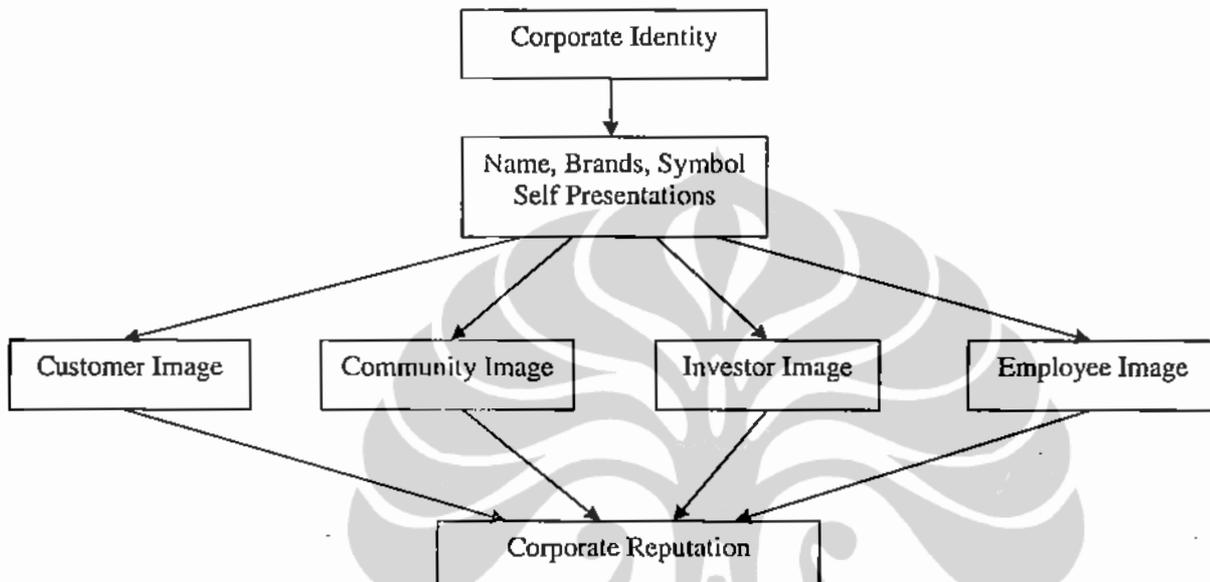
Ketiga, identitas dalam bentuk simbol organisasi juga mampu meningkatkan citra dan reputasi organisasi. Sebagai contoh, simbol perusahaan Merrill Lynch yang berbentuk kepala kerbau, yang menjadi tanda pasar bursa saham yang terus bersinar, dapat membantu memberikan perasaan positif terhadap para investor potensial untuk berinvestasi.

Jika persepsi seseorang terhadap citra perusahaan sesuai dengan nilai-nilai yang diyakininya, hal ini dapat menciptakan reputasi baik terhadap perusahaan tersebut. Contohnya, jika sekelompok orang berpikir sebuah bank harus mampu mengatur dan mengelola simpanan mereka dengan baik dan menguntungkan, maka bank yang memberikan tingkat suku bunga simpanan yang tinggilah yang berhasil mendapatkan reputasi baik di benak orang-orang tersebut.

Namun sebaliknya, jika sebuah bank mengiklankan perihal kesuksesan kinerja mereka dalam menjalankan bisnis perbankan, hal ini justru tidak mampu meningkatkan reputasi mereka. Sebab, hal itu tidak menjawab nilai-nilai yang telah dipersepsikan di benak sebagian orang sebagai sebuah tempat menyimpan dan mengelola simpanan idaman. Jadi, peranan terpenting dari sebuah identitas perusahaan adalah membantu masyarakat mengenali citra perusahaan dan membantu memperkuat reputasi organisasi.

2.4 Kerangka Reputasi Organisasi

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, beberapa unsur seperti merek, simbol atau logo, nama perusahaan dan penampilan perusahaan (*self presentation*), mampu mengidentifikasi identitas perusahaan. Gambar di bawah ini mampu menjelaskan hubungan antara identitas perusahaan dengan masing-masing unsur pendukungnya.



Gambar 2.2: Kerangka Reputasi Organisasi Dari Identitas Menuju Reputasi (Fombrun, 1996:37)

Identitas organisasi digambarkan sebagai sekumpulan nilai dimana prinsip karyawan dan manajernya bersatu dalam sebuah perusahaan. Meski terkadang tak diyakini secara menyeluruh, namun identitas perusahaan dapat digunakan untuk mewakili karakteristik bagaimana sebuah perusahaan menjalankan kegiatannya. Dalam kegiatan sehari-hari, identitas perusahaan terlihat dari praktek-praktek manajerial internal maupun eksternal yang dijalankan oleh anggota sebuah organisasi.¹⁵

Selama ini, hampir semua orang mengenali sebuah perusahaan lewat namanya. Dengan banyaknya nama perusahaan itu tampil di ranah publik, hal ini dapat membantu mendeskripsikan kegiatannya, rencana kerjanya dan harapan serta cita-citanya. Dari sana,

¹⁵ Fombrun, Charles J. (1996) *Reputation Realigning Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston-Maachusetts

masyarakat mampu menginterpretasikan penampilan perusahaan tersebut (*self presentation*) tergolong menyukainya atau tidak.

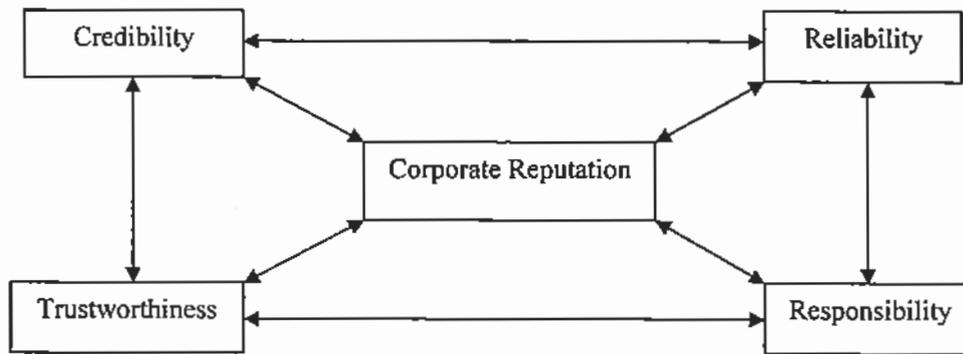
Dalam konteks pemasaran, adalah penting bagi perusahaan untuk membangun reputasi yang positif. Namun selain itu, hal penting lainnya yang harus diperhatikan adalah menjalin hubungan baik yang kuat dengan para pendukungnya, seperti investor, pelanggan, karyawan dan anggota masyarakat lainnya, dengan cara memberikan layanan sesuai kebutuhan mereka. Jelas sekali terlihat, bahwa nilai-nilai yang dikandung dari merek, logo, nama dan penampilan perusahaan, haruslah mampu memenuhi kebutuhan para *stakeholders*.

Ambil contoh perusahaan Harley Davidson. Perusahaan yang dijalankan oleh Harley Owners Group (HOG) ini mampu membukukan 200 ribu anggotanya di seluruh dunia pada tahun 1996. Dengan mengenakan biaya keanggotaan sebesar US\$35 per tahun, klub ini menyediakan beragam layanan termasuk asuransi, perjalanan dan bantuan darurat. Aneka layanan ini mampu membawa HOG pada kesuksesan Harley Davidson dalam meningkatkan kesetiaan pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan.

Jika investor, pelanggan, karyawan dan anggota masyarakat lain kemudian memiliki penilaian positif terhadap perusahaan karena dianggap sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya atau dengan kata lain, perusahaan dianggap telah berhasil menjawab berbagai kebutuhan mereka, artinya perusahaan akan mendapatkan reputasi positif dari para *stakeholders*. Namun sebaliknya, jika perusahaan dianggap tak mampu menjawab kebutuhan investor, pelanggan, karyawan dan anggota masyarakat lain, reputasi buruklah yang akan diterima perusahaan.

2.5 Reputasi Yang Baik

Reputasi yang baik tak semata-mata terwujud hanya berkat identitas perusahaan. Menurut Fombrun (1996), ada hal-hal lain yang tak kasat mata (*intangible aspects*) yang mampu membantu perusahaan dalam meningkatkan reputasinya, antara lain: kredibilitas (*credibility*), ketergantungan (*reliability*), kepercayaan (*trustworthiness*) dan tanggung jawab (*responsibility*).



Gambar 2.3: Pembangun Reputasi Positif (Fombrun 1996:72)

Bagi investor, kredibilitas (*credibility*) perusahaan sangatlah penting karena di sinilah investor akan memberikan dananya untuk dikelola. Sedangkan bagi konsumen, ketergantungan (*reliability*) mereka pada perusahaan amat sangat tinggi. Ambil contoh sebuah bank yang dipercaya nasabah karena reputasinya. Jika sekali perusahaan itu bangkrut atau mengkhianati kepercayaan nasabah, maka hampir dapat dipastikan perusahaan perbankan itu akan ditinggal nasabahnya.

Untuk karyawan, kepercayaan (*trustworthiness*) kepada perusahaan tempat mereka bekerja juga sangat penting. Selain karena di tempat inilah mereka menggantungkan hidupnya, juga karena mereka menjadi bagian dari perusahaan sehingga merepresentasikan reputasi perusahaan di mata pihak eksternal. Sedangkan bagi masyarakat, tanggung jawab (*responsibility*) perusahaan sangat penting dalam memberikan nilai bagi performa dan reputasi perusahaan.

Dapat dikatakan, semua keinginan para *stakeholders* tadi berujung pada reputasi perusahaan. tak hanya saat ini, namun juga berlaku surut pada reputasi perusahaan di masa lalu. Reputasi ini biasanya merupakan akumulasi dari berbagai pendapat soal kredibilitas, ketergantungan, kepercayaan dan tanggung jawab perusahaan terhadap investor, pelanggan, karyawan dan masyarakat, dibandingkan dengan perusahaan kompetitor.

2.6 Reputation Quotient

Menurut Fombrun (1996), salah satu metode penilaian reputasi sebuah organisasi adalah Harris-Fombrun Reputation Quotient, yang di dalamnya berisi 6 elemen utama yang mempengaruhi reputasi suatu organisasi. Elemen-elemen ini akrab juga disebut Model Reputasi Bisnis Dengan 6 Elemen Utama dan 20 Atribut yang disarikan dari teori Fombrun, khususnya yang diperuntukkan bagi pelanggan.¹⁶

Tabel 2.1: Model Reputasi Bisnis Dengan 6 Elemen dan 20 Atribut

Elemen	Atribut Reputasi Korporat	Responden Riset
Emotional Appeal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Good feeling about the company 2. Admire and respect the company 3. Trust the company 	Atribut: Identitas Korporat Responden: Karyawan, Mitra Bisnis, Profesional
Products and Services	<ol style="list-style-type: none"> 4. Stands behind products/services 5. Offers high quality products/services 6. Develops innovative products/services 7. Offers products/services that are good value 	Atribut: Identitas Korporat Responden: Customer
Vision and Leadership	<ol style="list-style-type: none"> 8. Has excellent leadership 9. Has a clear vision for the future 10. Recognizes/takes advantage of market opportunities 	Atribut: Identitas Korporat Responden: Karyawan, Pakar dan Profesional
Workplace Environment	<ol style="list-style-type: none"> 11. Is well managed 12. Looks like a good company to work for 13. Looks like has good employees 	Atribut: Kinerja Korporat Responden: Karyawan, Pakar dan Profesional
Financial Performance	<ol style="list-style-type: none"> 14. Record of profitability 15. Looks like a low risk 	Atribut: Kinerja Korporat Responden: Pakar Bisnis/

¹⁶ www.valuebasedmanagement.net dan Fombrun (1996) dalam Alifahmi, Hifni (2008). *Marketing Communication Orchestra*. Bandung: Examedia Publishing

	investment 16. Strong prospect for future growth 17. Tends to outperform its competitors	Finansial dan Profesional
Social Responsibility	18. Supported good causes 19. Environmentally responsible 20. Treats people well	Atribut: Kinerja Korporat Responden: Pakar dan Tokoh Masyarakat

(www.valuebasedmanagement.net)

Penjelasannya:

- Emotional Appeal
 - *Feel Good About*, yaitu ikatan emosional yang berupa perasaan menyenangkan atau cinta pada suatu organisasi.
 - *Admire and Respect*, yaitu perasaan emosional yang berupa perasaan bangga dan penghargaan pada organisasi.
 - *Trust*, yaitu ikatan emosional yang berupa perasaan percaya pada organisasi.

- Product and Services
 - *High Quality*, yaitu percaya bahwa produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh organisasi memiliki mutu tinggi.
 - *Innovative*, yaitu percaya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bersifat inovatif dalam arti selalu ada pengembangan produk atau jasa.
 - *Value For Money*, yaitu percaya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki nilai uang.
 - *Stands Behind*, yaitu percaya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki manfaat dalam kehidupan sehari-hari.

- Financial Performance
 - *Record of Profitability*, yaitu percaya bahwa kinerja keuangan organisasi menghasilkan keuntungan usaha atau laba.

- *Low Risk Investment*, yaitu percaya bahwa saham yang dikeluarkan organisasi memiliki daya tarik untuk dibeli karena relatif beresiko rendah.
 - *Growth Prospect*, yaitu percaya bahwa organisasi memiliki pertumbuhan dan prospek ke depan yang baik.
 - *Outperforms Competitors*, yaitu percaya bahwa organisasi memiliki kinerja yang baik dibanding pesaingnya.
- Vision Leadership
 - *Market Opportunities*, yaitu percaya bahwa organisasi mahir dalam mencari dan memanfaatkan peluang usaha.
 - *Excellent Leadership*, yaitu percaya bahwa perusahaan memiliki manajemen dengan kemampuan kepemimpinan yang handal.
 - *Clear Vision fo the Future*, yaitu percaya bahwa perusahaan memiliki visi yang jelas untuk menghadapi tantangan ke depan.
 - Social Responsibility
 - *Support Good Causes*, yaitu percaya bahwa organisasi memiliki kepedulian dan kesungguhan dalam menjalankan program-program social.
 - *Environmental Responsibility*, yaitu percaya bahwa organisasi memiliki tanggung jawab terhadap masalah lingkungan.
 - *Community Responsibility*, yaitu percaya bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap program pengembangan masyarakat.
 - Workplace Environment
 - *Good Place to Work*, yaitu percaya bahwa organisasi merupakan tempat yang baik bagi karyawan untuk bekerja.
 - *Good Employees*, yaitu percaya bahwa organisasi memiliki karyawan yang professional.
 - *Reward Employee Fairly*, yaitu percaya bahwa perusahaan memberikan kesejahteraan kepada karyawan secara adil.

2.7 Reputation Marketing

Bagi para pemasar, memiliki reputasi yang baik bisa mendatangkan banyak keuntungan strategik. Pada saat perusahaan harus bertarung dalam kompetisi ketat dalam menyajikan yang terbaik bagi pelanggan, investor, supplier, karyawan maupun komunitasnya, reputasi yang baik mampu menciptakan aspek *intangible* yang mampu menyebabkan kompetitor harus bekerja lebih keras dalam menandingi perusahaan.

Berangkat dari reputasi yang positif tadi, kalangan pemasar menilai kelayakan sebuah merek melalui kekuatan mereknya. Hal ini bisa diukur dari berapa besar jumlah uang yang bersedia dikeluarkan oleh pihak ketiga untuk memiliki hak menggunakan nama dan merek perusahaan. Pendekatan alternatif lain dalam menilai kekuatan merek di pasar adalah dengan melihat apakah reputasi perusahaan dapat mempengaruhi harga saham perusahaan terbuka di bursa saham nasional. Ini disebut *Reputational Capital*, yakni efek reputasi perusahaan yang dinilai berdasarkan dari nilai buku dari saham sebuah perusahaan. (Fombrun, 1996)

Karena itu, kini muncullah istilah *Reputation Marketing* (Marconi: 2001). Dalam konsep ini, dikaitkan antara kegiatan membangun reputasi perusahaan melalui kombinasi *public relations* dan kegiatan konsultasi pemasaran, dengan memperlakukan reputasi perusahaan atau *corporate image* layaknya sebuah aset perusahaan, dimana perusahaan membentuk-memelihara-melindungi-menggunakannya.¹⁷

Kegiatan pemasaran berbasis reputasi (*Reputation Marketing*) ini sebetulnya berakar dari kegiatan manajemen reputasi yang merupakan bagian dari kegiatan *public relations*. Namun pada praktiknya, kegiatan *Reputation Marketing* ini biasanya menggunakan reputasi sebagai alat pemasaran yang utama, dengan menggunakan media.

Caranya dengan mengarahkan pemberitaan menyangkut penciptaan, perubahan, pembentukan dan mempengaruhi persepsi masyarakat supaya lebih mendekati konteks yang telah ditentukan. Ini berarti, reputasi dapat diciptakan secara berkesinambungan, meski tidak seketika seperti halnya citra (*image*) atau kesan (*impression*).

¹⁷ Marconi, Joe (2002). *Reputation Marketing, Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*. New York: McGraw-Hill

Menurut Marconi (2002:83), terdapat lima strategi yang dapat dilakukan terkait dengan *Reputation Marketing*. Yang pertama, beriklanlah. Sebab reputasi dibangun dengan memelihara sebuah penampilan yang stabil, berkesinambungan dan menyertakan informasi yang dibutuhkan masyarakat. Kedua, buatlah identitas perusahaan yang baik dan sesuai dengan karakteristik perusahaan, dengan nama dan penampilan yang unik. Ketiga, arahkan target pasar untuk mengena lebih dekat mengenai produk perusahaan.

Keempat, kembali jelaskan kepada masyarakat siapa dan apa perusahaan Anda. Karena pengetahuan yang baik soal perusahaan akan menghasilkan pemahaman yang baik mengenai perusahaan tersebut. Kelima, buatlah pernyataan singkat mengenai nilai-nilai yang terkandung dalam produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dan manfaatnya bagi pelanggan. Sebab kegiatan ini mampu mendongkrak reputasi perusahaan. Bahkan kegiatan ini lebih efektif dibandingkan dengan iklan perusahaan.

Dengan melakukan kegiatan marketing yang cerdas dapat membantu meningkatkan jumlah pelanggan. Namun memberikan layanan yang berkualitas, akan mampu mengikat pelanggan supaya tidak lari. Karena itu penting bagi perusahaan untuk menjalankan kegiatan marketing berbasis reputasi yang tepat, di antaranya dengan mempersiapkan analisa situasional seperti mengidentifikasi krisis, resiko potensial atau resiko kerusakan reputasi dan mempersiapkan skenario terburuk yang mungkin terjadi.

Selain itu juga penting untuk menunjuk perwakilan perusahaan yang diyakini mampu mewakili citra perusahaan. Hal lain yang tak kalah penting adalah mengiklankan posisi perusahaan melalui surat, iklan berbayar, buletin rutin, surat pada editor atau mengikuti *talk show*.

2.8 Halo Effects

Sebuah reputasi positif merupakan hasil dari pencitraan dan persepsi positif yang terakumulasi sejak lama. Hal ini mampu menciptakan dan membentuk sebuah opini yang dianggap favorit bagi masyarakat. Namun beberapa perusahaan tak perlu menunggu lama untuk bisa meraih reputasi positif dari masyarakat. Dalam konteks pemasaran, jalan pintas ini

dinamakan *Halo Effect* yakni kegiatan *positioning* sebuah produk atau jasa yang dihasilkan dari refleksi sinar dari sesuatu yang berkilau. (Marconi:2002)

Konsep ini berawal dari sebuah teori penelitian pasar. *Halo Effect* dalam konteks iklan dan pemasaran biasanya diartikan sebagai pendapat seseorang terhadap sesuatu yang terpengaruh akibat pendapatnya tentang sesuatu tersebut, baik pendapat baik maupun buruk. Konsep ini juga terkadang dianggap sebagai refleksi dari reputasi seseorang yang mendampingi (bisa saja alamat, pengarang, penggunaan *brand ambassador* atau *celebrity endorser*).

Penggunaan *celebrity endorser* biasanya paling banyak dilakukan, dalam tujuan untuk menumpang popularitas *public figure* tersebut. Meski pada kenyatannya pendekatan ini dianggap kurang efektif bahkan tidak sesuai dengan tujuannya, namun pendekatan ini bisa dikatakan salah satu yang paling populer dilakukan banyak perusahaan, seperti halnya kampanye politik.

Memang harus diakui, saat masyarakat melihat atau mendengar seseorang yang dia kenal dan percaya identik dengan produk atau jasa perusahaan, artinya perusahaan tersebut telah meraih kepercayaannya. Namun dalam konsep *Halo Effect*, mengidentifikasi perusahaan atau merek dengan tokoh populer semata-mata hanya sebagai bagian dari pembelian citra dan bukan untuk mendapatkan *market share*.

Seharusnya dalam konsep ini, terjadi *mutual benefit* yang dapat diperoleh perusahaan dan sang tokoh itu sendiri. Citra *public figure* itu sendiri diharapkan mampu meningkatkan reputasi perusahaan dan juga sebaliknya. Namun sekali sang *public figure* terlibat atau terkena masalah, perusahaan pun akan terkena imbasnya. Karena itu, perusahaan perlu berhati-hati dalam memilih tokoh yang mampu mewakili citra dan karakteristik produk atau jasanya.

2.9 Integrated Marketing Communications

Menurut Kotler (2000), terdapat delapan langkah untuk membangun komunikasi yang efektif:¹⁸

1. Identifikasi Target

Sebelum menentukan sarana komunikasi yang paling efektif, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi target. Biasanya mereka terdiri atas pembeli potensial, pengguna produk dan jasa saat ini, penentu kebijakan atau pihak yang bisa mempengaruhi penentu kebijakan, individu, kelompok, masyarakat tertentu atau masyarakat secara keseluruhan.

Para target itu adalah mereka yang berpengaruh terhadap keputusan pihak yang ingin mengkomunikasikan terhadap apa yang harus dikatakan, bagaimana menjelaskannya, kapan penjelasannya dan kepada siapa perlu dijelaskan.

Analisis ini terdiri atas analisis *image* yakni sebuah analisis terhadap citra perusahaan, produknya dan kompetitornya. Para target itu bisa ditanyakan apakah mereka pernah mendengar atau tidak (*Tidak Pernah Mendengar-Sesekali Mendengar-Sedikit Mengetahui-Mengetahui Lebih Dari Cukup-Sangat Memahami*) tentang subjek penelitian. Jika banyak responden memilih dua pilihan pertama, artinya tantangan besar bagi perusahaan untuk membangun kesadaran yang lebih dalam di benak pelanggan.

Untuk responden yang sudah familiar dengan sebuah produk, dapat ditanyakan soal apakah mereka menyukai atau tidak (*Sangat Tidak Disukai-Terkadang Disukai-Ragu-Terkadang Menyukai-Sangat Disukai*). Jika yang dipilih mayoritas adalah dua jawaban pertama, artinya organisasi harus mengatasi masalah *image* negatif yang telah terbentuk di masyarakat. Dua skala di atas dapat dikombinasikan untuk mengatasi tantangan komunikasi.

2. Menentukan Tujuan Komunikasi

Setelah mengetahui siapa target pasar dan mengidentifikasi persepsi yang muncul di masyarakat, kini saatnya perusahaan mengkomunikasikan hal yang dikehendaki agar

¹⁸ Kotler, Philip (2000). Marketing Management Millenium Edition. Prentice Hall International. Inc

tertancap kuat di benak pelanggan. Dengan kata lain, perusahaan berusaha mendapatkan respon dari sisi kognitif, afektif dan behavioral. Di sini, perusahaan berniat untuk menancapkan produknya di benak para pelanggan, merubah perilaku dan mengajak konsumen untuk membeli dan menggunakan produknya. (Kotler, 2000:554)

Untuk mencapai tujuan tersebut, ada strategi membangun merek dengan menggunakan model hirarki respon yang banyak digunakan, antara lain:

*Meningkatkan kesadaran (*awareness*). Hal ini dapat dilakukan terhadap target pasar yang sama sekali tak peduli dengan produk. Karena itu penting bagi perusahaan untuk menancapkan kesadaran di benak pelanggan. Caranya bisa dengan cara pengenalan atau promosi nama produk dengan disertai pesan singkat mengenai produk tersebut.

*Meningkatkan pengetahuan (*knowledge*). Ini bisa dilakukan jika target pasar telah memiliki sedikit informasi soal produk.

*Meningkatkan kesukaan (*liking*). Jika target produk mengetahui produknya namun tak menyukai produk tersebut. Perusahaan harus mencari tahu mengapa target pasar tak menyukai produk mereka. Apakah berdasar masalah khusus, kampanye iklan atau yang penyebab yang lain.

*Menjadikan pilihan utama (*preference*). Jika target produk menyukai suatu produk namun tidak menjadikannya sebagai pilihan utama. Jika ini kendalanya, perusahaan bisa meningkatkan promosi dengan mengandalkan nilai dan performa produk.

**Conviction*. Target pasar mungkin lebih menyukai produk daripada produk lainnya namun tak berusaha membangun conviction untuk membelinya. Menjadi kewajiban perusahaanlah untuk membangun *conviction* di antara target.

*Meningkatkan penjualan (*purchase*). Mungkin saja para target memiliki conviction namun keinginan membeli rendah. Cobalah untuk menawarkan produk dengan harga rendah, atau justru premium atau memberikan kesempatan pada pelanggan untuk mencobanya.

3. Merancang Pesan

Memformulasikan pesan dengan baik akan mampu memecahkan 4 masalah utama yakni bicara apa (*message content*); bagaimana membicarakannya (*message structure*); bagaimana membicarakan secara verbal (*message format*) dan siapa yang layak menyampaikannya (*message source*).¹⁹

**Message Content*

Perlu diperhatikan isi dari pesan yang akan disampaikan termasuk di dalamnya *appeal*, tema, idea atau cara penjualan yang unik. Ada tiga cara pendekatan yang bisa dilakukan: rasional, yakni dengan menarik perhatian dengan cara memberikan manfaat optimal yang bisa diperoleh; emosional yakni memainkan emosi positif target yang akan menuntun pada pembelian produk (humor, perkataan, kebanggaan dan *joy*); moral yakni memberikan bimbingan kepada target tentang suatu hal yang dianggap baik dan tepat.

**Message Structure*

Dengan mengatur struktur isi pesan, akan menimbulkan efektifitas. Bisa saja menggunakan pendapat dari satu pihak, atau justru dari kedua pihak yang bersebrangan. Pesan dua arah biasanya dinilai lebih efektif dan lebih edukatif.²⁰

**Message Format*

Perusahaan haruslah mampu membuat sebuah format pesan yang kuat. Jika dalam bentuk cetak, perusahaan harus mampu memutuskan *headline*, *copy*, ilustrasi dan warna yang tepat. Jika dalam bentuk elektronik, perusahaan harus mampu memilih kata yang tepat, kualitas suara yang baik dan vokal yang baik.

**Message Source*

Pesan disampaikan oleh orang yang tepat akan membuahkan hasil yang tepat pula. Karena itu biasanya digunakan *endorser* dari kalangan selebritis atau tokoh yang populer di

¹⁹ Rangkuti, Freddy (2009). *Strategi Promosi Yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

²⁰ C.I Hovland A.A Lumsdaine and F.D Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ:Princeton Univerity Press, 1948)

masyarakat. Namun perlu diperhatikan kredibilitas dari juru bicara tersebut karena akan sangat mempengaruhi kualitas produk.

Kredibilitas ini sangat dipengaruhi oleh *expertise* yakni pengetahuan di bidang tersebut; *trustworthiness* yang berhubungan dengan bagaimana si *endorser* itu bisa mempersepsikan sesuai tujuan; dan *likability* yakni menggambarkan betapa atraktifnya si *endorser* terutama dalam hal humor dan kealamiannya.

4. Memilih Saluran Komunikasi

Perusahaan harus mampu memilih saluran komunikasi yang efisien untuk menyampaikan pesannya. Ada dua tipe saluran komunikasi, yakni:

*Saluran Komunikasi Personal

Saluran ini melibatkan dua orang atau lebih yang saling berkomunikasi secara langsung baik berhadapan langsung, lewat telepon atau email. Keunggulan *personal communication* ini biasanya terletak pada kemampuannya untuk menciptakan kesempatan terjadinya sebuah presentasi atau pengenalan lebih dalam dan datangnya *feedback*.

Salah satu saluran komunikasi personal yang terkenal adalah *word of mouth*, karena kemampuannya menstimulasi seseorang untuk merekomendasikan produk dan servis.²¹ Ada dua manfaat utama dari konsep dari mulut ke mulut ini, antara lain:

- *Word of mouth* merupakan sarana promosi yang berasal dari pelanggan dari pelanggan dan untuk pelanggan. memiliki pelanggan yang setia, pelanggan yang puas dan mampu mengkomunikasikan kepuasannya terhadap komunitasnya, adalah harapan perusahaan.
- *Word of mouth* juga merupakan sarana promosi paling murah. Perusahaan hanya tinggal menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Selanjutnya, biarkan pelanggan yang mencarikan pelanggan lainnya. Salah satu caranya dengan memberikan hadiah pada hari ulang tahun pelanggan setia atau memberi harga diskon.

Menurut Sernovitz (2009), terdapat empat aturan dasar dalam penerapan pemasaran dengan sistem *word of mouth* ini.²² Yang pertama adalah adanya rasa ketertarikan

²¹ Scott R. Herriott (1992), *Identifying and Developing Referral Channels*. Management Decision 30, no. 1.

antara produk dengan konsumen. Karena tak mungkin terjadi pembicaraan tentang suatu produk atau jasa, jika masing-masing konsumen tak menyukainya.

Kedua, gunakan kalimat yang mudah dimengerti sehingga membantu orang lain mudah untuk menangkap maksudnya dan mudah pula untuk menyebarkan informasi tentangnya. Misalnya, daripada memasang informasi di website yang bersifat pasif, lebih baik pilihlah sarana email untuk berkomunikasi.

Ketiga, buatlah orang lain merasa gembira. Dengan gembira, mereka secara sukarela mampu membagi informasi yang mereka terima dengan rekan-rekannya dan mereka ingin teman-temannya juga mengikuti jejak mereka untuk menggunakan atau membeli produk atau jasa. Cara ini tentu saja merupakan sebuah kontribusi besar dalam mendukung sebuah bisnis.

Terakhir, jika sebuah perusahaan tak dihormati atau tak memiliki reputasi positif, jangan berharap akan mendapatkan promosi gratis dari mulut ke mulut dari masyarakat. Justru kebalikannya, pendapat miring akan terus mewarnai perjalanan perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, bersikap baiklah terhadap para konsumen dengan cara berbicara langsung dengan mereka sehingga mampu mengetahui kebutuhan mereka. Selanjutnya, berusaha memenuhi kebutuhan para konsumen tersebut.

Ada beberapa cara membangun sumber pemberi rekomendasi. Pertama, mengikutsertakan pelanggan dalam proses pembuatan atau penghantaran produk atau layanan perusahaan. Sebab hal ini dapat menciptakan nilai-nilai positif saat mereka berbicara mengenai bisnis perusahaan. kedua, menggali testimonial positif sebanyak mungkin dari pelanggan. Saat perusahaan telah mendapatkannya, pergunakan pendapat itu sebagai kontrol atas kinerja perusahaan. Salah satu caranya, dengan meminta *feedback* dari pelanggan dan meminta ijin untuk mempublikasikannya.

Ketiga, membicarakan hal sesungguhnya dengan pelanggan. Cerita yang jujur adalah kendaraan terpenting dalam penyebaran reputasi karena para pelanggan akan bicara dengan mengikutsertakan emosi mereka. Tidak lupa juga menggunakan brosur atau bulletin rutin (*newsletter*). Keempat, berusaha mendidik pelanggan terbaik. Jika perusahaan berhasil mendidik pelanggan terbaik dalam hal kesukaan mereka, terbukti kesetiaan mereka akan

²² Sernovitz, Andy (2009), *Word of Mouth Marketing*. Kaplan Publishing, New York.

meningkat. Caranya dengan meletakkan pendapat mereka di website perusahaan. Kelima, memberikan respon cepat terhadap komplain atau keluhan pelanggan. Karena hal ini bisa menghilangkan akibat buruk dari *word of mouth* karena kesan awal negatif terhadap suatu produk akan membawa keburukan selama bertahun-tahun.

Selain itu, saluran komunikasi personal juga bisa dilakukan melalui cara-cara:

- Mengikutsertakan pelanggan dalam beberapa keputusan perusahaan, misalnya inovasi produk.
- Menciptakan opini pemimpin dengan menyediakan sejumlah informasi kepada pihak yang berkepentingan menyuarakan manfaat produk perusahaan.
- Menggunakan saluran komunitas, misal organisasi perempuan, komunitas sepeda.
- Menggunakan seorang public figure untuk memberikan iklan bersifat testimonial.
- Mengembangkan iklan yang memberikan nilai yang tinggi.
- Mengembangkan *word of mouth*, rekomendasi untuk membangun bisnis.
- Menggunakan forum elektronik.

*Saluran Komunikasi Non Personal

Terdiri atas media, *events* dan atmosfer. Media terdiri atas media cetak, elektronik, online, media display (billboard, reklame). Atmosfer terdiri atas faktor-faktor yang dapat menciptakan lingkungan sekitar yang mampu mendorong pelanggan untuk membeli produk. Misalnya sebuah kantor konsultan arsitektur yang pro lingkungan dihiasi dengan aneka taman yang teduh dan asri. *Events* dirancang untuk menyampaikan pesan khusus kepada target. *Public relations* mengadakan konferensi, *launching* atau melakukan sponsorship. Tujuannya untuk meraih efek komunikasi khusus dengan target.

Pemilihan saluran komunikasi, baik saluran komunikasi personal maupun non personal, dapat dipergunakan sebagai sarana promosi yang paling tepat. Karena setiap sarana promosi memiliki karakter yang unik dan biaya yang berbeda.

Supaya pesan yang disampaikan benar-benar tepat sasaran, sebaiknya disesuaikan dengan proses segmentasi dan targetting sebelumnya, serta kegiatan *positioning-differentiation-brand* yang telah dilakukan. Perusahaan sebaiknya mengetahui karakteristik setiap segmen dan pesan apa yang sekiranya sesuai untuk menjangkau pelanggan. Hal ini juga harus disesuaikan dengan *positioning-differentiation-brand* dari produk tersebut sehingga tetap konsisten dengan pesan yang akan disampaikan.²³

Penting juga untuk mengetahui tujuan komunikasi dari perusahaan kepada pelanggan, karena setiap tujuan akan memiliki perilaku eksekusi yang berbeda. Sebuah perusahaan akan dapat mengambil keputusan dengan baik di masa depan, jika bisa mengetahui dan menetapkan tujuan utama dari komunikasinya.

Menurut Hughes (2006), pemilihan medium komunikasi haruslah jelas dan sesuai dengan strategi awal dari tujuan komunikasi. Masing-masing media memiliki karakter khusus. Beberapa media mungkin tepat untuk tujuan tertentu, namun media lain tidak. Perlu beberapa pertimbangan agar media yang dipilih dapat menyampaikan tujuan yang dimaksud.

Berikut beberapa kelebihan dan kekurangan tiap-tiap media:²⁴

**Koran*

(+) Fleksibel, tepat waktu, dipercaya, diterima luas, *local market coverage*.

(-) Tidak awet, mutu reproduksi rendah, *pass-along audience* rendah.

**Televisi*

(+) Gabungan penglihatan, bunyi dan gerak, menggelitik panca indera, atensi tinggi, jangkauan luas.

(-) Biaya absolut tinggi, *high clutter*, *fleeting exposure*, selektivitas audiens kurang.

**Direct Mail*

(+) Audiens terseleksi, fleksibel, tidak ada pesaing dalam medium yang sama, personalisasi.

²³ Hughes, Graham & Fill, Chris, (2006). *The Official CIM Course Book: Marketing Communication*. Elsevier/Butterworth-Heinemann

²⁴ MarkPlus Institute of Marketing (2009). *Brand Operation*. Jakarta: Penerbit Erlangga

(-) Biaya agak tinggi, citra surat sampah.

**Radio*

(+) Massal, seleksi geografis dan demografis, biaya rendah.

(-) Audio saja, atensi rendah ketimbang TV, struktur tarif tidak baku, *fleeting exposure*.

**Majalah*

(+) Seleksi geografis dan demografis, kredibel dan prestige, reproduksi, berkualitas, awet, *good pass-along readership*.

(-) Antrian giliran iklan, sebagian sirkulasi sia-sia, tidak ada jaminan posisi iklan.

**Luar Ruang*

(+) Fleksibel, *exposure* berulang, biaya rendah, persaingan rendah.

(-) Selektivitas terbatas, kreatifitas terbatas.

**Halaman Kuning*

(+) *Local coverage* bagus, dipercaya, jangkauan luas, biaya rendah.

(-) Persaingan tinggi, antrian lama, kreatifitas terbatas.

**Newsletter*

(+) Selektivitas tinggi, kendali penuh, biaya rendah.

(-) Biaya bisa tak terkontrol.

**Telepon*

(+) Banyak pengguna, peluang untuk sentuhan pribadi.

(-) Biaya relatif tinggi, kecuali menggunakan sukarelawan.

**Internet*

(+) Selektivitas tinggi, interaktif, biaya rendah.

(-) Media baru dengan pemakai terbatas.

**Brosur*

(+) Fleksibel, kendali penuh, bisa mendramatisir pesan.

(-) Produksi berlebihan bisa membuat biaya tak terkontrol.

Beberapa saluran komunikasi pemasaran yang lain pun dapat memberikan respon yang cukup baik dari pihak konsumen. Menurut Smith et al (1999), macam-macam saluran komunikasi bisa dipilih dan disesuaikan dengan sistem pengambilan keputusan untuk

membeli dari pelanggan. Masing-masing saluran komunikasi memiliki karakteristik yang berbeda, disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan pemasaran, antara lain:²⁵

**Advertising*

Berkarakter *public presentation, pervasiveness, amplified expressiveness* dan *impersonality*. Iklan memiliki efek tercepat dalam proses pembentukan persepsi sebuah merek. Namun iklan justru menjadi yang terlambat dalam memberikan efek bagi nilai penjualan. Hal ini disebabkan karena iklan diluncurkan ke public melalui proses pembelajaran. Selain itu, iklan juga hanya bertujuan untuk menarik perhatian, memberi informasi dan membangun ketertarikan.

**Sales Promotion*

Meliputi aspek-aspek *communication, incentive* dan *invitation*. Jenis saluran ini juga memiliki efek cepat, yang mampu menstimulasi kemampuan membeli dari konsumen, terutama jika konsumen tak memiliki rencana pembelian yang matang.

**Public Relations dan Publicity*

Berkarakter *high credibility, ability to catch buyers off guard* dan *dramatization*. Merupakan aktivitas komunikasi yang spontan dalam kegiatan bisnis. Saluran komunikasi ini mampu membangun efek perlahan tapi pasti terhadap penjualan. Namun fungsi utamanya adalah menyatukan seluruh saluran komunikasi agar tampak kredibel di mata pelanggan.

**Personal Selling*

Memiliki karakter *personal confrontation, cultivation* dan *response*. Inilah jenis saluran komunikasi yang paling cepat berpengaruh pada penjualan, tergantung dari kemampuan menjual tim marketing. Inti dari *personal selling* adalah mengumpulkan penjualan dan mengatur distribusi produk atau jasa.

²⁵ Smith. Paul, Chris Berry and Alan Pulford (1999). *Strategic Marketing Communications, New ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page Limited

**Direct Marketing*

Memiliki karakter *non public, customized, up to date* dan *interactive*. Hampir sama dengan Personal Selling, saluran yang satu ini juga termasuk saluran komunikasi yang memberikan pengaruh cepat terhadap penjualan. Biasanya cocok diterapkan pada jenis *industrial goods* dibanding *consumer goods*.

5. Menghitung Biaya Marketing Komunikasi

Ada empat pendekatan yang biasa dilakukan oleh perusahaan dalam menghitung besarnya biaya promosi, antara lain:

**Affordable Method*

Banyak perusahaan menetapkan besarnya biaya promosi perusahaan mereka hanya berdasarkan sebanyak apa yang bisa disanggupi oleh pimpinan tertinggi. Hal ini tentu saja mengabaikan prinsip-prinsip promosi sebagai sebuah investasi dan dampak yang akan diterima pada volume penjualan akibat kegiatan promosi tersebut.

**Percentage-of-Sales Method*

Banyak perusahaan yang menetapkan pengeluaran promosinya dengan mematok sekian persen dari penjualan total atau berdasarkan harga penjualan per produk. Namun ada dua pendapat mengenai pendekatan ini. Keunggulannya: pertama, biaya promosi bisa bervariasi dan disesuaikan sejauh mana perusahaan dapat mengakomodir. Kedua, hal ini mampu mendorong manajemen untuk berhubungan dengan biaya promosi-harga jual dan keuntungan per unit. Ketiga, hal ini bisa meningkatkan stabilitas saat perusahaan kompetitor juga menghabiskan jumlah yang sama dalam biaya promosinya.

Namun pendekatan ini juga memiliki kelemahan yakni lebih memandang nilai penjualan sebagai penentu promosi dibandingkan sebagai tujuan akhir. Pendekatan ini juga dinilai hanya bertumpu pada kesediaan pendanaan daripada berpikir soal *market opportunities*.

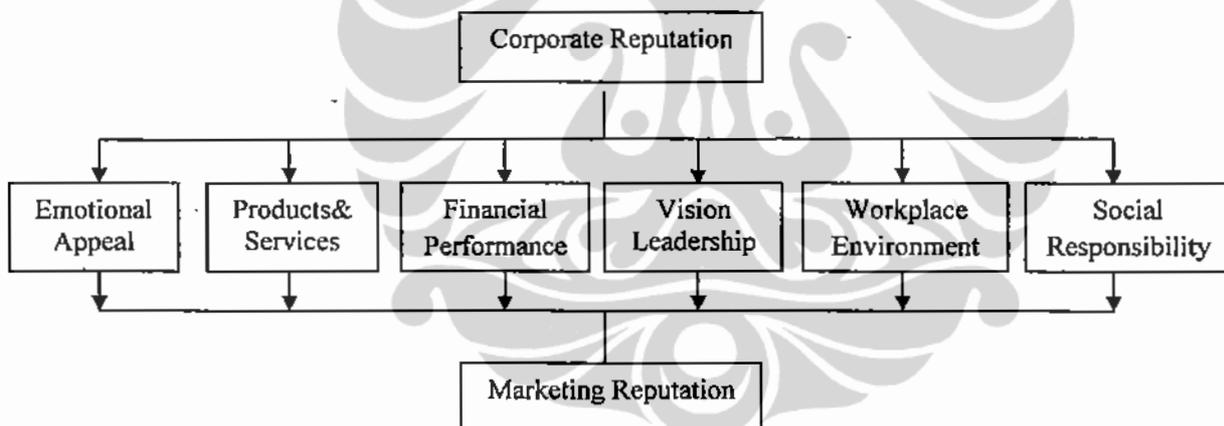
*Competitive-Parity Method

Beberapa perusahaan menetapkan biaya promosi mereka untuk mendapatkan derajat yang sama dengan perusahaan kompetitor. Padahal tidak semua kompetitor memiliki pengetahuan lebih baik mengenai biaya promosi. Biaya promosi hanya bisa didasarkan pada reputasi korporat, sumber daya yang dimiliki, kesempatan dan tujuan yang berbeda yang bisa mengakibatkan perbedaan besarnya biaya promosi.

*Objective-and-Task Method

Pendekatan ini biasanya ditekankan pada pengembangan bujet promosi berdasarkan tujuan yang objektif, menentukan tugas yang perlu dilakukan untuk meraih tujuan dan menghitung biaya untuk melakukan tugas ini.

2.10 Skema Alur Penelitian



Gambar 2.4: Alur penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti akan meneliti tentang strategi membangun *corporate reputation marketing* dari Bank Mutiara. Intinya, bagaimana perusahaan ini mampu mempromosikan reputasi sebagai aset strategisnya, untuk meningkatkan nilai atau *value* dari perusahaan yang bersangkutan. Namun mengingat bahwa konsep *reputation marketing* merupakan bagian dari *reputation organization*, seperti yang ditegaskan oleh Fombrun (1996), peneliti pun menggunakan metode khusus untuk menilai sukses-tidaknya sebuah perusahaan membangun reputasi positifnya.

Metode yang digunakan yakni Reputation Quotient (Harris-Fombrun:1996), dimana terdapat enam elemen pengukuran sebuah reputasi yang baik. Elemen-elemen tersebut adalah 6 elemen utama berdasarkan *Corporate Reputation Quotient* dari Harris-Fombrun (1996), yakni *Emotional Appeal*, *Products and Services*, *Vision and Leadership*, *Workplace Environment*, *Financial Performance* dan *Social Responsibility*.²⁶

Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya membatasi obyek penelitian melalui dua elemen yang terkait dengan pengguna jasa Bank Mutiara, yakni *Emotional Appeal* dan *Products and Services*. Alasannya, obyek yang diteliti hanyalah kalangan internal manajemen Bank Mutiara dan pihak nasabah serta pengguna jasanya. Berdasarkan konsep yang dicetuskan oleh Harris-Fombrun, nasabah atau pengguna jasa merupakan indikator yang paling tepat untuk memberi penilaian terhadap kedua elemen tersebut. Atas dasar inilah, peneliti hanya mengambil dua elemen dari enam elemen yang ada.

Selanjutnya, kedua elemen tersebut dikaitkan dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada narasumber dalam proses pengumpulan data. Hal ini penting ditanyakan sebab jawaban dari para narasumberlah yang nantinya akan menjadi data primer yang akan digunakan sebagai hasil penelitian ini. Pertanyaan yang diajukan berkisar pada strategi Bank Mutiara dalam menerapkan *rebranding*, sejauh mana lima strategi menerapkan *corporate reputation marketing* telah diterapkan di Bank Mutiara, serta bagaimana persepsi para nasabah maupun pengguna jasa Bank Mutiara dalam memandang reputasi Bank Mutiara. Apakah mereka telah yakin dan bangga menjadi nasabahnya, apakah mereka puas dengan produk dan layanan Bank Mutiara saat ini, atau justru sebaliknya, tak ada yang istimewa dengan reputasi Bank Mutiara.

Sebagai bagian dari wawancara mendalam, peneliti menganggap perlunya juga ditanyakan pertanyaan seputar melalui sarana komunikasi apakah yang paling disukai oleh para nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara, dalam mendapatkan informasi seputar perusahaan tersebut. Pertanyaan ini sangatlah penting sebab akan bisa digunakan oleh pihak manajemen Bank Mutiara untuk membangun sarana komunikasi yang dianggap paling tepat untuk berhubungan dengan nasabahnya.

²⁶ www.valuebasedmanagement.net dan Fombrun (1996) dalam Alifahmi, Hifni (2008). *Marketing Communication Orchestra*. Bandung: Examedia Publishing

Setelah diperoleh berbagai data tersebut, peneliti akan mengolahnya dan kemudian mengaitkannya dengan lima strategi penerapan *corporate reputation marketing* seperti yang telah digagas oleh Marconi (2001). Apakah Bank Mutiara telah banyak melakukan iklan atau promosi. Sebab reputasi dibangun dengan memelihara sebuah penampilan yang stabil, berkesinambungan dan menyertakan informasi yang dibutuhkan masyarakat. Atau apakah Bank Mutiara telah berhasil membuat sebuah identitas perusahaan yang baik dan sesuai dengan karakteristik perusahaan, dengan nama dan penampilan yang unik. Atau apakah Bank Mutiara telah mengarahkan target pasar untuk mengenal lebih dekat mengenai produk perusahaannya.

Selain itu, lewat pertanyaan-pertanyaan tadi pula, perlu diketahui apakah manajemen Bank Mutiara telah menjelaskan kembali kepada masyarakat mengenai siapa dan apa perusahaan mereka. Karena pengetahuan yang baik soal perusahaan akan menghasilkan pemahaman yang baik mengenai perusahaan tersebut. Kemudian yang terakhir, apakah nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara mengenal nilai-nilai yang terkandung dalam produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dan manfaatnya bagi mereka. Sebab kegiatan ini mampu mendongkrak reputasi perusahaan, bahkan lebih efektif dibandingkan dengan iklan perusahaan.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah *postpositivistik*, sebab berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*. Yang dimaksud dengan filsafat *postpositivisme* yang juga biasa disebut sebagai paradigma *interpretif* atau *konstruktif* adalah yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang *holistic*, kompleks, dinamis, penuh makna dan hubungan gejala bersifat interaktif (*reciprocal*).²⁷

Penelitian dilakukan pada obyek yang alamiah, yakni obyek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada obyek tersebut. Selain itu, paradigma ini juga biasa disebut sebagai metode *interpretive*, dimana data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan.

Dalam paradigma *postpositivistik* yang juga merupakan paradigam *konstruktivisme*, pengetahuan harus dibangun dan ditemukan. Dengan mengajukan pertanyaan kepada subyek penelitian, peneliti konstruktivis mencoba menangkap apa yang terdapat dalam benak subyek dan kemudian mengkonstruksinya menjadi suatu konsep ilmu pengetahuan.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan metodologi penelitian kualitatif, yang bertujuan untuk menjelaskan fenomena sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data selengkap-lengkapya. Dalam penelitian kualitatif ini, proses risetnya berawal dari observasi atas gejala yang terjadi. Riset kualitatif ini bersifat menjelajah (*exploratory*), dimana pengetahuan mengenai persoalan masih sangat kurang atau belum ada sama sekali, bahkan teorinya pun belum ada.

²⁷ Sugiyono (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Teori yang ada kemudian bersifat layaknya mata pisau, yang membantu periset untuk memaknai data yang diperoleh. Teori juga membantu memperkuat interpretasi periset sehingga dapat diterima sebagai suatu kebenaran bagi pihak lain. Dalam pendekatan kualitatif ini, periset adalah bagian integral dari data, artinya periset turut aktif dalam menentukan jenis data yang diinginkan. Periset menjadi instrument riset yang harus terjun langsung di lapangan. Karena itulah, hasil riset ini bersifat subyektif dan hasilnya lebih kasuistik dan bukan untuk digeneralisasikan.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menganalisa kegiatan komunikasi sosialisasi paska *rebranding* Bank Mutiara, apakah berhasil tertancap dalam benak kalangan nasabah atau para pengguna jasanya. Nampak jika dikaitkan dengan tema penelitian yang menyangkut *Reputation Marketing* (konsep pemasaran berdasarkan reputasi), tak dapat diabaikan pendapat para pengguna jasa Bank Mutiara, terutama nasabah pendanaan yang baru bergabung setelah proses *rebranding* terjadi.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti akan menggunakan metode wawancara mendalam (*indepth interview*). Di sini, peneliti akan melakukan kegiatan wawancara secara mendalam untuk menggali informasi dari responden. Selain itu, pertanyaan yang diajukan pun tergolong eksploratis yang bersifat “bagaimana” dan “mengapa”.

Peneliti juga akan menggunakan jumlah sampel yang terbatas. Metode ini akan memungkinkan peneliti mendapatkan alasan detail dari jawaban responden yang antara lain mencakup opininya, motivasinya, nilai-nilai maupun pengalamannya. Tujuannya, untuk mengetahui sejauh mana program komunikasi paska *rebranding* Bank Mutiara mampu disosialisasikan kepada para nasabahnya, baik yang baru maupun yang lama.

Penelitian ini juga akan menerapkan pola berpikir induktif, yakni metode berfikir yang berpangkal dari hal-hal yang khusus (fakta empiris) menuju hal-hal yang umum (tataran konsep). Apa yang dijadikan desain riset oleh peneliti di bab sebelumnya, akan dijadikan acuan untuk membahas hal-hal yang ditemukan di lapangan. Pola berpikir induktif ini akan meliputi: proses pengamatan; proses pengumpulan data; analisa data dan proses menarik kesimpulan.²⁸

²⁸ Kriyantono, Rachmat (2007). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup

Lewat cara berpikir induktif ini pula, peneliti tidak memulai penelitiannya dengan mengajukan hipotesis dan kemudian menguji kebenarannya (berfikir deduktif). Tetapi peneliti kualitatif bergerak dari bawah, yakni melalui pengumpulan data sebanyak-banyaknya tentang sesuatu dan dari data itu, dia mencari pola-pola, hukum, prinsip dan akhirnya menarik kesimpulan dari analisisnya itu.²⁹

Selain memperoleh sumber data primer lewat wawancara mendalam (*indepth interview*), penelitian ini juga akan menggunakan data sekunder dari artikel media massa dan data-data dari pihak internal Bank Mutiara. Wawancara sendiri akan dilakukan dengan tim manajemen Bank Mutiara beserta pengguna jasa Bank Mutiara terutama kalangan nasabah individu penyimpan dana.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif bersifat deskriptif, peneliti dapat memperoleh gambaran yang menyeluruh dan juga menganalisa penerapan *reputation marketing* di Bank Mutiara. Jenis riset ini bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau obyek tertentu.³⁰ Dalam riset kualitatif deskriptif ini, periset telah memiliki konsep dan kerangka koseptual atau landasan teori. Melalui landasan teori tersebut, periset melakukan operasionalisasi konsep yang akan menghasilkan variabel beserta indikatornya. Riset ini juga mampu menggambarkan realitas yang sedang terjadi tanpa menjelaskan hubungan antar variabel. Dalam hal ini, metode deskriptif tidak terbatas pada pengumpulan dan penggunaan data belaka, tetapi juga meliputi analisa dan interpretasi tentang arti data tersebut.

3.3 Unit Analisis dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Teknik ini merujuk pada kata yang abstrak dan tidak diwujudkan dalam benda, namun dapat dilihat penggunaannya melalui kuesioner, wawancara atau pengamatan. Untuk melakukan pengumpulan data, digunakanlah instrumen pengumpulan data yakni alat

²⁹ Irawan, Prasetya (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

³⁰ Kriyantono, Rachmat (2007). *Teknis Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group.

bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan mudah.³¹

Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah tim manajemen Bank Mutiara dan nasabah individu penyimpan dana serta pengguna jasa Bank Mutiara. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan teknik wawancara semi terstruktur untuk mendapatkan data primer dan *study literature*, baik artikel dari media massa maupun data internal seperti *company profile* dan *laporan tahunan*.

Wawancara mendalam sendiri dilakukan terhadap tim manajemen Bank Mutiara dan nasabah serta pengguna jasa Bank Mutiara. Untuk wawancara dengan tim manajemen, peneliti berusaha mendapatkan informasi seputar proses pelaksanaan *rebranding* dan pembangunan reputasi positif melalui strategi komunikasi. Sedangkan dalam wawancara dengan para pengguna jasa Bank Mutiara, peneliti berusaha mendapatkan informasi seputar dampak proses *rebranding* terhadap keyakinan akan reputasi Bank Mutiara serta kebanggaan dan kepuasan akan produk dan layanan Bank Mutiara, ditinjau dari elemen *emotional appeal* dan *products and services*.

Dalam penelitian ini, nasabah dan pengguna jasa korporat tak diikutsertakan sebagai narasumber karena alasan kompleksitas alasan penyimpanan dananya di Bank Mutiara. Pembagian narasumber yang hanya terdiri dari nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara ini, disebabkan karena penyimpanan barang, terlebih dana dalam jumlah besar, biasanya menyangkut kepercayaan. Semakin tinggi kepercayaan seorang pelanggan terhadap reputasi sebuah perusahaan, akan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan tersebut. Ini yang disebut *brand identification*, dimana mengasosiasikan sebuah brand terhadap diri mereka.³² Berbeda dengan proses peminjaman dana, yang tak terlalu peduli soal reputasi perusahaan.

Selain itu, para pengguna jasa Bank Mutiara lainnya juga dianggap pihak yang tepat untuk memberikan penilaian terhadap kesuksesan kinerja Bank Mutiara, yang mampu berkontribusi terhadap pembangunan reputasi positif perusahaan. Karena mereka dianggap telah mempercayakan kepengurusan urusan perbankan kepada produk dan layanan Bank

³¹ Riduwan (2002). *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta

³² Kuenzel, Sven and Halliday, Sue Vaux (2008). *Developing Brand Identification and Brand Loyalty*. http://www.anzmac2008.org/_Proceedings/PDF/S02/Kuenzel.pdf

Mutiara. Oleh sebab itu, penting bagi peneliti untuk mendapatkan informasi dari para pengguna jasa ini mengenai kinerja dan pentingnya reputasi Bank Mutiara.

3.4 Sumber Data

Menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong 2006:157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selbihnya adalah data tambahan seperti dokumen. Terkait dengan hal itu, data dibagi menjadi dua bagian yakni:

1. Data Primer : data yang berasal langsung dari narasumber. Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama yang dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman menggunakan peralatan tertentu.
2. Data Sekunder : data yang berupa hasil penelitian sebelumnya, maupun artikel-artikel (buku, koran, majalah, internet) yang terkait dengan topik penelitian.

Tabel 3.1: Metode Pengumpulan Data

Jenis Data	Metode	Sumber
Data Proses Rebranding Bank Mutiara	Indepth Interview	Direktur Marketing dan Bisnis Bank Mutiara
Data Strategi dan Aktifitas Komunikasi Untuk Pembangunan Reputasi Positif	Indepth Interview	Corporate Secretary Bank Mutiara
Data Perkembangan Kinerja Keuangan	Penelusuran Dokumen Internal dan Kliping Media	
Data Hasil Pembangunan Reputasi Perusahaan	Indepth Interview	Individu Pengguna Jasa Bank Mutiara
Data Kepuasan Kinerja dan Inovasi Produk dan Layanan	Indepth Interview	

Poin pertanyaan yang akan disampaikan dalam wawancara adalah merupakan penjabaran dari teori reputasi perusahaan (*corporate reputation*), teori pemasaran berbasis reputasi (*reputation marketing*) dan teori *integrated marketing communication*. Intinya, masing-masing pertanyaan akan mencakup elemen *Emotional Appeal* dan *Products and Services*.

Hasil wawancara akan menjadi data-data yang kemudian akan dianalisa. Sebelumnya, peneliti akan melakukan proses penterjemahan terhadap hasil wawancara tersebut, kemudian membagi-baginya berdasarkan kategori sesuai tujuan riset. Dari masing-masing kategori inilah, peneliti selanjutnya menganalisisnya.

3.5 Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah pengguna jasa dan nasabah individu penyimpan dananya di Bank Mutiara cabang Grand Indonesia dan cabang Senayan. Keduanya berlokasi di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Yang dimaksud dengan nasabah individu adalah nasabah yang memiliki rekening atas namanya sendiri. Rata-rata nasabah ini merupakan nasabah yang bergabung di Bank Mutiara sejak proses *rebranding* dilaksanakan. Sedangkan pengguna jasa Bank Mutiara adalah mereka yang minimal pernah sekali menggunakan produk dan layanan Bank Mutiara untuk memenuhi kebutuhannya.

Metode pemilihan narasumber yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dimana orang-orangnya telah dipilih dan ditetapkan oleh pihak Bank Mutiara, mengingat data nasabah merupakan data rahasia perusahaan perbankan. Peneliti pun diberikan kesempatan oleh manajemen Bank Mutiara untuk melakukan wawancara dengan beberapa pelanggan mereka, yang dianggap sesuai dengan kriteria dan yang bersedia diwawancara, di salah satu kantor cabang Bank Mutiara selama dua hari.

Dari para narasumber, peneliti akan menggali informasi persepsi nasabah terhadap reputasi perusahaan Bank Mutiara, termasuk di dalamnya alasan mengapa mereka memutuskan menggunakan jasa bank yang pernah tersandung krisis reputasi ini. Selain pihak nasabah, peneliti juga akan melakukan wawancara mendalam dengan pihak manajemen Bank Mutiara, khususnya perihal bagaimana proses *rebranding* ini dilaksanakan, apa saja faktor-

faktor yang mendasarinya, berapa lama waktu yang dibutuhkan, siapa saja pihak terkait yang berkontribusi terhadap proses ini, apa saja targetnya dan apa saja hasilnya sejauh ini.

3.6 Reka Penelitian

Seperti telah dijelaskan di atas, penelitian ini akan menganalisa seputar strategi komunikasi yang dijalankan manajemen Bank Mutiara untuk mensosialisasikan kegiatan *rebranding*-nya pada target populasi dalam rangka mewujudkan reputasi positif di masyarakat, khususnya dalam aspek *emotional appeal* dan *product and service*. Selain itu, penelitian ini juga akan membahas soal alasan nasabah pendanaan yang menyimpan dananya percaya dan yakin untuk menyimpan dananya di Bank Mutiara, yang meskipun telah berganti identitas tetap saja merupakan cikal-bakal bank yang mengalami krisis reputasi bernama Bank Century.

Selanjutnya, penelitian ini juga akan mengkonstruksi data dan informasi yang telah diperoleh sehingga pada akhirnya mampu merumuskan apakah reputasi Bank Mutiara sebagai bank paska krisis telah diterima keberadaannya oleh para nasabah dan pengguna jasanya atau tidak. Hal ini penting untuk diketahui mengingat langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi membangun *corporate reputation marketing* dengan menggunakan reputasi positif tadi sebagai aset utama untuk berpromosi.

Penelitian ini juga akan merekomendasikan jenis-jenis saluran komunikasi pemasaran yang bisa dipilih serta dianggap paling tepat untuk menyebarluaskan kegiatan *rebranding* Bank Mutiara untuk membangun reputasi positif Bank Mutiara, terutama di mata nasabah dan para pengguna jasa yang ditemui (informan). Hal ini merupakan salah satu output yang diperoleh dari hasil wawancara dengan para informan.

Untuk reka penelitiannya, peneliti akan mengadopsi Model Reputasi Bisnis Dengan 6 Elemen dan 20 Atribut yang disarikan dari teori Fombrun, khususnya yang diperuntukkan

bagi pelanggan.³³ Dimana, penelitian ini hanya akan fokus pada dua elemen saja yakni *emotional appeal* dan *products and services*.

Tabel 3.2: Model Reputasi Bisnis (Fombrun:1996)

Elemen	Atribut Reputasi Korporat	Responden Riset
Emotional Appeal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Good feeling about the company 2. Admire and respect the company 3. Trust the company 	Atribut: Identitas Korporat Responden: Karyawan, Mitra Bisnis, Profesional
Products and Services	<ol style="list-style-type: none"> 4. Stands behind products/services 5. Offers high quality products/services 6. Develops innovative products/services 7. Offers products/services that are good value 	Atribut: Identitas Korporat Responden: Customer
Vision and Leadership	<ol style="list-style-type: none"> 8. Has excellent leadership 9. Has a clear vision for the future 10. Recognizes/takes advantage of market opportunities 	Atribut: Identitas Korporat Responden: Karyawan, Pakar dan Profesional
Workplace Environment	<ol style="list-style-type: none"> 11. Is well managed 12. Looks like a good company to work for 13. Looks like has good employees 	Atribut: Kinerja Korporat Responden: Karyawan, Pakar dan Profesional
Financial Performance	<ol style="list-style-type: none"> 14. Record of profitability 15. Looks like a low risk investment 16. Strong prospect for future growth 17. Tends to outperform its competitors 	Atribut: Kinerja Korporat Responden: Pakar Bisnis/ Finansial dan Profesional

³³ www.valuebasedmanagement.net dan Fombrun (1996) dalam Alifahmi, Hifni (2008). *Marketing Communication Orchestra*. Bandung: Examedia Publishing

Social Responsibility	18. Supported good causes 19. Environmentally responsible 20. Treats people well	Atribut: Kinerja Korporat Responden: Pakar dan Tokoh Masyarakat
-----------------------	--	--

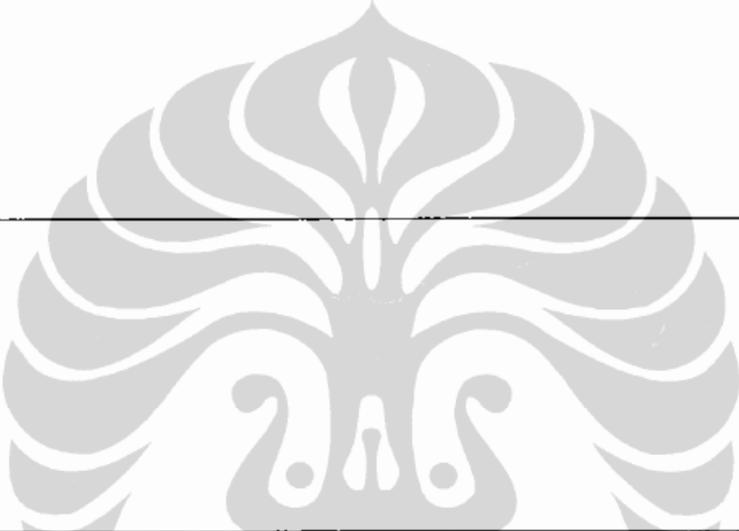


Tabel 3.3: Reka Penelitian Manajemen Manajemen Bank Mutiara

Konsep	Pertanyaan	Metode	Sumber
<p>Proses aplikasi <i>rebranding</i></p>	<p>Apa yang melatarbelakangi keputusan <i>rebranding</i>?</p> <p>Strategi apa yang telah dijalankan perusahaan?</p> <p>Bagaimana anda melihat <i>rebranding</i> dapat meningkatkan laba perusahaan?</p> <p>Apakah <i>rebranding</i> bisa mengubah citra dari Bank Century ke Bank Mutiara?</p>	<p>Indepth Interview</p>	<p>Direktur Bisnis Bank Mutiara dan Corporate Secretary Bank Mutiara</p>
<p>Strategi membangun reputasi perusahaan lewat elemen <i>Emotional Appeal</i></p>	<p>Bagaimana strategi komunikasi dan pemasaran yang dilakukan untuk mengimplementasikan program kerjanya?</p> <p>Kendala?</p> <p>Strategi media/publikasi apa yang perusahaan anda lakukan ketika <i>rebranding</i> berlangsung?</p> <p>Bagaimana cara menarik nasabah lama untuk bergabung?</p>		

Konsep	Pertanyaan	Metode	Sumber
Strategi membangun reputasi lewat elemen <i>Product and Service</i>	<p>Bagaimana cara menarik nasabah baru?</p> <p>Adakah inovasi produk-produk perbankan yang ditawarkan?</p> <p>Layanan seperti apa yang menjadi keunggulan Bank Mutiara?</p> <p>Bagaimana hasil kinerja paska rebranding?</p>	Indepth Interview	Direktur Bisnis Bank Mutiara dan Corporate Secretary Bank Mutiara

Tabel 3.4: Reka Penelitian Pengguna Jasa Bank Mutiara

Konsep	Pertanyaan	Metode	Sumber
Strategi menilai reputasi Bank Mutiara lewat elemen <i>Emotional Appeal</i>	Sejauh mana percaya bahwa Bank Mutiara masih bisa dipercaya?		Pengguna Jasa Bank Mutiara
	Sejauh mana yakin dengan kredibilitas Bank Mutiara?		
	Apakah Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?		
	Apakah Anda mengenali logo Bank Mutiara?		
	Sejauh mana Anda percaya terhadap reputasi Bank Mutiara?		
	Sejauh mana Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?		
	Strategi menilai reputasi Bank Mutiara lewat elemen <i>Product and Service</i>		
Sejauh mana percaya produk Bank Mutiara tergolong inovatif dan selalu berkembang?			

Konsep	Pertanyaan	Metode	Sumber
Strategi memilih saluran komunikasi yang disukai	Sejauh mana produk dan layanan Bank Mutiara memiliki nilai ekonomis? Sejauh mana produk dan layanan Bank Mutiara bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari?	Indepth Interview	Pengguna Jasa Bank Mutiara
	Melalui sarana komunikasi apa mendengar dan mengetahui soal Bank Mutiara?		
	Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam memilih jasa dan produk perbankan?		
	Dimana Anda mengetahui bahwa layanan Bank Mutiara tergolong baik?		
	Sarana komunikasi apakah yang paling Anda sukai untuk mendapatkan informasi?		
	Apakah proses <i>rebranding</i> Bank Century menjadi Bank Mutiara memberi pengaruh terhadap keputusan Anda menaruh dana?		

3.7 Metode Pengolahan dan Analisa Data

Data hasil wawancara, yang bisa pula disebut data kualitatif, dapat berupa kata-kata, kalimat-kalimat atau narasi-narasi. Dalam tahap analisis data yang memegang peranan penting dalam riset kualitatif, yakni sebagai faktor utama penilaian kualitas tidaknya sebuah riset. (Kriyantono, 2006:192)

Analisis data kualitatif dalam penelitian ini akan dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara *indepth interview* maupun berbagai macam dokumen. Kemudian data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tertentu. Setelah dilakukan pengelompokan, peneliti akan melakukan pemaknaan terhadap data. Dalam melaksanakan pemaknaan tadi, peneliti akan menggunakan teori yang telah dibahas untuk menjelaskan argumentasi.

Setelah data yang terkumpul sudah cukup, peneliti akan melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran seutuhnya dari objek riset, tanpa harus membuat rincian terhadap detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan objek riset tersebut.

3.8 Validitas Data

Salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data ialah triangulasi, yakni menganalisa jawaban subyek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris yang tersedia untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Sedangkan menurut Kriyantono (2007), analisis triangulasi adalah menganalisis jawaban subyek dengan meneliti kebenarannya dengan data empiris atau sumber data lainnya. Di sini, jawaban narasumber di cross-check dengan dokumen yang ada.

Sejatinya ada tiga jenis triangulasi, yakni triangulasi sumber, triangulasi waktu dan triangulasi teknik. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya melakukan dua jenis triangulasi yakni triangulasi sumber dan teknik. Pada triangulasi sumber, peneliti membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Misalnya: membandingkan hasil pengamatan dengan wawancara atau membandingkan apa yang dikatakan umum dengan yang dikatakan pribadi.

Sedangkan pada triangulasi teknik, peneliti melakukan uji kredibilitas data dengan cara melakukan pengecekan data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data yang diperoleh pada saat wawancara, akan dicek lewat observasi atau dokumentasi. Bila peneliti menemukan ketidaksinkronan data, peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

Menurut Denzin dalam Moleong (2006:330), terdapat beberapa macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber lainnya, metode penyidik dan teori. Menurut Denzin, teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah triangulasi melalui sumber lainnya. Senada dengan itu, Irawan (2007) juga menjelaskan triangulasi adalah proses cek dan ricek antara satu sumber data dengan sumber lainnya.

Dalam proses ini, beberapa kemungkinan bisa terjadi. Pertama, satu sumber cocok atau koheren dengan sumber lain. Kedua, satu sumber data berbeda dari sumber lain, tetapi tidak harus berarti bertentangan. Ketiga, keterangan dari satu sumber berbeda 180° dengan sumber lainnya. Penelitian ini akan menggunakan teknik triangulasi data dan sumber, yakni membandingkan atau melakukan proses cek dan ricek antara informasi yang diperoleh dari sumber satu dengan sumber lainnya. Selain itu juga membandingkannya dengan data internal perusahaan.

3.9 Keterbatasan Penelitian

Salah satu keterbatasan penelitian ini adalah jumlah narasumber yang terbatas. Penelitian ini menggunakan narasumber berupa pengguna jasa Bank Mutiara, termasuk di antaranya nasabah individu Bank Mutiara, dimana kerahasiaannya dijamin oleh pihak Bank Mutiara. Selain itu, pihak Bank Mutiara hanya memberikan waktu singkat bagi peneliti untuk melakukan wawancara mendalam dengan nasabah dan pengguna jasanya, yang terbatas pada satu lokasi kantor cabang saja. Terhadap keterbatasan ini, peneliti berupaya melengkapinya dengan data terdokumentasi maupun informasi dari narasumber lain yang memiliki relevansi dengan konteks yang diteliti.

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Profil Perusahaan

Bank Century adalah gabungan tiga bank kecil yakni Bank Danpac, Bank Pikko dan Bank CIC, yang dilebur menjadi satu pada 2004. Bank yang dimiliki Robert Tantular, Hashemi Al Warraq dan Ali Rizvi ini sebetulnya memiliki *track record* baik dalam bisnis bank notes (penukaran valas). Bahkan Bank Century merupakan salah satu bank dengan transaksi valuta asing terbesar di Indonesia.³⁴

Namun akibat kesalahan kebijakan manajemen, bank ini pun kolaps. Kesalahan itu berupa penawaran reksadana fiktif terhadap para nasabahnya, yang menjanjikan keuntungan besar. Akibatnya, nasabah pun berlomba-lomba menarik dananya di bank tersebut.

Paska gagal kliring pada November 2009, Bank Century pun diambil alih oleh pemerintah, dalam hal ini Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), untuk memberikan dana talangan alias *bail out*. Setelah melalui proses panjang, keluarlah dana talangan sebesar Rp 6,7 triliun dari pemerintah untuk menyembuhkan kondisi keuangan bank tersebut pada November 2008. Selanjutnya, LPS akan memperbaiki kinerja bank yang mencatat kenaikan rasio kecukupan modal (CAR) dari minus 22,29 persen pada akhir semester II tahun 2008 menjadi 8,25 persen di akhir semester I tahun 2009. Jika telah membaik, LPS berniat menjualnya di tahun 2011.³⁵

Namun soal pemberian dana talangan tersebut kini menjadi polemik. Berbagai pihak tengah menyoroti soal ini. Bahkan, untuk menanggapi kasus ini yang bergulir bak bola panas, DPR perlu membentuk Panitia Khusus Bank Century. Pansus Century yang total beranggotakan 30 orang ini akhirnya sepakat bahwa telah terjadi penyimpangan dalam proses penyaluran dana talangan Bank Century.

Di tengah bergulirnya kasus aliran dana talangan di masyarakat, manajemen baru Bank Century pun melakukan beberapa langkah manajemen krisis untuk menyelamatkan

³⁴ <http://www.mutiarabank.co.id/sejarah.php>

³⁵ Wikanto, Adi & Nurdiana, Titis (Januari 2010). Maryono, Direktur PT Bank Mutiara Tbk: Lima Tahun Lagi Bisa Laku Rp 7 Triliun. *Tabloid Kontan*, p.5

namanya. Manajemen menetapkan lima strategi transformasi yang bisa dilakukan untuk menjadi bank yang betul-betul sehat pada 2011 mendatang.³⁶

Lima strategi yang diterapkan Bank Century antara lain:

1. Perbaiki *image* dan citra perusahaan melalui konsolidasi internal dan melaksanakan program komunikasi korporasi yang efektif.
2. Perbaiki kondisi keuangan.
3. Pengembangan bisnis.
4. Penajaman manajemen risiko dan *good corporate governance*.
5. Penyempurnaan organisasi dan infrastruktur pendukung.

Pada prinsipnya, strategi transformasi bisnis tersebut dilakukan untuk meraih kembali kepercayaan nasabah dan masyarakat pasca pengambilalihan oleh LPS. Selain menerapkan lima strategi menuju bank sehat, fokus Bank Century lainnya adalah menjadi bank yang dapat menyediakan kebutuhan produk *treasury* utama dan lengkap, yang mendukung pengetahuan bisnis nasabah. Bank Century juga berupaya menjadi salah satu bank penyedia layanan transaksi bagi institusi pemerintah dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Fokus lainnya, di bidang *consumer*, dengan menjadi bank pilihan dalam layanan pembiayaan segmen konsumtif. Sasaran lainnya, bidang *retail funding*.³⁷

Bukan hanya hal-hal di atas, manajemen baru Bank Century juga akan menarik aset-aset bermasalah dari para kreditornya. Menyinggung strategi bisnis yang dijalankan tadi, Bank Century juga akan melakukan *repositioning* dengan membidik segmen Usaha Kecil Menengah (UKM) dan para nasabah dari etnis Tionghoa.

³⁶ <http://www.mutiaraibank.co.id/admin2/Annual%20Report%202009.pdf>

³⁷ *Bank Century Ditargetkan Sehat 2011*. <http://www.lps.go.id/v2/home>

4.2 Rebranding Bank Mutiara

Langkah pertama yang dilakukan oleh manajemen baru Bank Century berdasarkan lima strategi bisnis tadi adalah, melakukan perubahan citra secara total, di tengah kemelut Century di DPR dan pemerintah. Karena itu pada Oktober 2009 lalu, manajemen baru Bank Century telah melakukan program *rebranding* dengan mengubah nama dan logo perusahaan menjadi Bank Mutiara. Dalam melaksanakan kegiatan *rebranding* ini, disengaja atau tidak, manajemen Bank Mutiara telah mengadopsi beberapa strategi membangun *corporate reputation marketing* untuk kegiatan pemasaran berbasis reputasinya.

Di antaranya, pemilihan nama Bank Mutiara. Nama Bank Mutiara ini diputuskan setelah melalui rangkaian riset dan evaluasi terhadap stakeholder, karyawan, dan nasabah. Nama ini dipilih berdasarkan filosofi proses pembentukan sebuah mutiara di dalam cangkang kerang, yang bisa bertahan melewati rintangan di dasar laut dan akhirnya menghasilkan sesuatu yang sangat indah dan bernilai. Menurut Direktur Utama Bank Mutiara, Maryono, kajian ini memberikan suatu pelajaran yang sangat berharga, bahwa sesuatu yang indah dan bernilai selalu lahir dari proses perjuangan yang keras, panjang, berliku dan membutuhkan kesabaran.

Selain perubahan nama, juga dilakukan perubahan logo. Bila sebelumnya tulisan nama dan logo Bank Century didominasi warna merah keunguan, maka nama dan logo Bank Mutiara didominasi warna merah dan biru. “Warna merah sebagai cakra dasar dari segala bentuk. Warna biru memberikan ketenangan, mutiara biru sebagai simbolisasi Bank Mutiara memasuki tahap baru,” urai Maryono.



Gambar 4.1: Logo dan *tagline* Bank Century



Gambar 4.2: Logo dan *tagline* Bank Mutiara

Hal ini tentu saja sangat terkait erat dengan strategi membangun *corporate reputation marketing* dari Marconi (2002). Disebutkan bahwa salah satu strateginya adalah membuat identitas yang baik dan sesuai dengan karakteristik perusahaan, dengan nama dan tampilan yang unik. Atas dasar itu, dapat dikatakan bahwa apa yang dilakukan Bank Mutiara dalam kaitannya dengan pembentukan identitas yang baru telah memenuhi persyaratan sebagai sebuah strategi pemasaran berbasis reputasi.

Di Indonesia sendiri, reposisi merek dan logo bukanlah barang baru.³⁸ Banyak perusahaan besar telah melakukannya. Sebut saja, perusahaan operator telepon seluler GSM PT Excelcomindo Pratama, Tbk pada bulan November 2009 berubah namanya menjadi PT XL Axiata, Tbk. Tujuannya, supaya mereka bisa merambah pasar regional. Selain perubahan nama, manajemen juga melakukan sedikit perubahan pada logo perusahaan.

Soal bukti keberhasilan *rebranding* perusahaan, Pertamina merupakan salah satu contoh perusahaan besar di Indonesia yang kinerjanya semakin baik setelah melakukan perubahan identitas perusahaan. Terbukti, brand keluaran Pertamina semakin kuat setelah dilakukan perubahan logo perusahaan pada 2005 lalu.

Menurut Wakil Direktur Utama Pertamina, Omar S. Anwar, perubahan logo perusahaan membawa kebaikan bagi perusahaan karena saat itulah manajemen melakukan pembenahan internal perusahaan supaya baik karyawan, manajemen dan pemegang saham bisa bersinergi dan bekerja lebih baik untuk tujuan perubahan tadi.

Perubahan nama baru Bank Mutiara itu diawali dengan pencanangan spirit metamorfosa, perubahan Visi, Misi dan Corporate Culture, dilanjutkan dengan pembuatan

³⁸ Huzaini Azis, Prana Indira & Widiyanto Yudo (November 2009). *Pakai Tanda Pengenal Baru Agar Bisnis Makin Maju*. Tabloid Kontan p.24

strategi dan rencana bisnis yang terbagi dalam 3 fase, yaitu: fase *survival*, fase *built the foundation* dan fase *focusing business*. Ketiga fase tersebut memiliki tujuan masing-masing. Dimana fase pertama menitikberatkan pada sosialisasi program rebranding Bank Mutiara dan pemulihan kepercayaan masyarakat.³⁹

Bahkan manajemen baru Bank Mutiara juga mencanangkan *core value* perusahaan yang disebut SPIRIT. Nilai pertama perusahaan yang dimaksud adalah *Service Excellence*, yakni usaha untuk mencapai kepuasan dan loyalitas *stakeholder* yang berpedoman pada variabel pelayanan prima meliputi kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan yang melebihi kebutuhan dan kepuasan *stakeholder*. Kedua, *Professionalism* yakni melaksanakan peran dan fungsi berdasarkan kemampuan dengan penguasaan pengetahuan, tingkah laku, kebiasaan dan melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab.

Ketiga, *Integrity* yakni mampu bertindak secara konsisten dan memiliki keyakinan dan pemahaman serta keinginan untuk selalu melakukan setiap hal sesuai moral, kode etik dan hukum yang berlaku. Keempat, *Relationship* yakni mampu memelihara dan meningkatkan hubungan yang baik dengan *stakeholder* sesuai dengan norma yang berlaku.

Kelima, *Innovative* yakni berupaya mencari cara untuk melakukan pengembangan dan mampu mengkreasikan cara-cara lama serta memiliki semangat untuk mengimplementasikan sesuatu yang baru dengan lebih baik. Keenam, *Trust* yakni memiliki keyakinan dan kemampuan untuk bekerja dengan jujur, benar dan dapat diandalkan.⁴⁰

Semboyan SPIRIT yang dicanangkan oleh manajemen Bank Mutiara pun dapat dikategorikan sebagai salah satu usaha dalam pembangunan *corporate reputation marketing* di perusahaan tersebut. Hal ini merupakan satu bentuk upaya menjelaskan kepada masyarakat tentang apa dan siapa sebuah perusahaan. (Marconi:2002) Dengan memiliki pengetahuan yang baik mengenai Bank Mutiara, masyarakat akan memiliki pemahaman yang baik pula tentang perusahaan tersebut.

Tiga bulan paska dilaksanakan program perubahan nama dan logo ini, Bank Mutiara telah menuai hasil yang cukup signifikan. Hingga Januari 2010, Bank Mutiara telah memiliki

³⁹ *Century Sudah Jadi Mutiara*. <http://www.beritaindonesia.co.id/berita-utama/century-sudah-jadi-mutiara/>

⁴⁰ Profil perusahaan Bank Mutiara 2010

rasio kecukupan modal atau *capital adequacy ratio* (CAR) sebesar 7,5 persen. Di luar itu, Bank Mutiara juga masih memiliki Surat Utang Negara sekitar Rp 2 triliun. Dengan jumlah itu, posisi CAR Bank Mutiara sudah melebihi 10 persen. Nilai ini jauh di atas kategori bank sehat versi Bank Indonesia, yang harus memiliki nilai CAR lebih dari 8 persen.

Kepercayaan masyarakat untuk menyimpan dananya di bank yang masuk pengawasan intensif Bank Indonesia sejak Agustus 2009 ini pun, semakin menguat. Catatan sejak Desember 2008 hingga Oktober 2009 menunjukkan, Dana Pihak Ketiga (DPK) mampu tumbuh Rp 700 miliar. Setelah berganti nama menjadi Bank Mutiara, dari awal Oktober 2009 sampai pertengahan Desember 2009 saja telah terjadi kenaikan DPK hingga Rp 600 miliar.

Namun masalahnya, setelah diambil alih pemerintah melalui Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) yang telah mengucurkan dana talangan (*bail out*) sebesar Rp.6,7 triliun, Bank Mutiara harus dapat bangkit menjadi bank terpercaya. Untuk itu, direksi baru dituntut harus bisa menjamin akan dapat mengembalikan dana suntikan LPS (pemegang saham Bank Mutiara saat ini) sebesar Rp 6,7 triliun dalam tiga tahun ke depan sejak dana tersebut dicairkan. Artinya pada 2011 nanti, LPS harus bisa menjual Bank Mutiara minimal seharga dana talangan yang sudah dikucurkan. Ini tantangan yang harus dihadapi manajemen baru.

Selanjutnya, pihak manajemen pun melakukan sosialisasi menggunakan program komunikasi korporasi yang efektif. Beberapa cara sosialisasi program rebranding yang telah ditempuh oleh Bank Mutiara adalah dengan mengangkat Miss Indonesia 2008 Sandra Angelia sebagai *Brand Ambassador* Bank Mutiara. Sandra akan menjadi representasi dari citra Bank Mutiara yang mengedepankan kualitas dan inovasi dalam menciptakan berbagai produk baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia. Selain itu, Bank Mutiara juga melakukan pemasangan iklan dan laporan keuangan di beberapa media cetak terkemuka nasional.

Pemilihan *brand ambassador* Bank Mutiara tersebut tampaknya merupakan satu langkah keliru, sebab keberadaan Miss Indonesia 2008 tersebut agaknya tak mampu mendongkrak reputasi Bank Mutiara. Dengan kata lain, pemilihan sosok tersebut tak mampu memberikan Halo Effects terhadap kredibilitas dan peningkatan reputasi perusahaan perbankan ini.

Yang dimaksud Halo Effects adalah refleksi dari reputasi seseorang yang mendampingi (Marconi:2002). Dengan memilih sosok *brand amabassador*-nya, Bank Mutiara seharusnya mampu mendompleng reputasi Miss Indonesia 2008 tersebut. Namun sayang, sosok tersebut bukanlah sosok yang dikenal atau memiliki reputasi baik di bidang ekonomi dan bisnis, yang menjadi bisnis utama Bank Mutiara. Akibatnya, keberadaan Miss Indonesia 2008 tersebut tidak mampu mengidentifikasi perusahaan atau merek dengan kepopulerannya.

4.3 Produk, Jasa dan Layanan Bank Mutiara

****Retail Funding***

Giro Mutiara

Giro Mutiara Valas

Tabungan Mutiara

Tabungan Rencana Mutiara

Tabungan TAR Mutiara

Deposito Mutiara

Deposito Valas Mutiara

****Consumer Banking***

Kredit Kerja Sama Serbaguna Tanpa Agunan

Kredit Pemilikan Rumah Mutiara

Kredit Kerjasama Kepemilikan Kendaraan Bermotor

****Small Medium Enterprise***



Fasilitas Pembiayaan

Trade Finance and Services

**Treasury dan International Banking*

Jual Beli Bank Notes

Transaksi Foreign Exchange

Surat Berharga atau Fixed Income Securities (SB/FIS)

Letter of Credit (L/C) Internasional

Standby Letter of Credit (SBLC)

Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN)

Fasilitas L/C Dengan Penjaminan PT ASEI

Export dan Import Collection

Negosiasi Wesel Ekspor (N.W.E)

**Services*

ATM Bersama

Mutiara Remittance

Mutiara Access

Safe Deposit Box

Payment Point Telkom

RTGS (Layanan sistem transfer dana antar bank seketika)

SKN (Sistem Kliring Nasional)

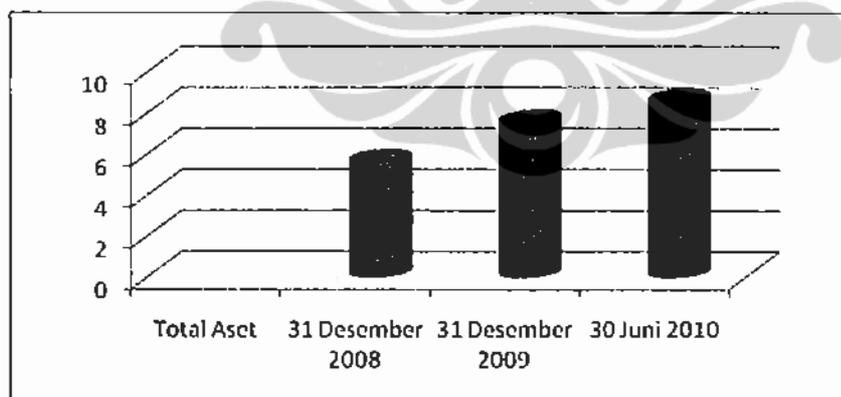
4.4 Kinerja Bank Mutiara

Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, ada beberapa indikator sebuah bank dinyatakan memiliki kinerja baik. Rasio keuangan sebuah bank terbukti mampu menjadi faktor penunjuk sehat-tidaknya sebuah bank. Di bawah ini beberapa indikator rasio keuangan yang dimiliki oleh Bank Mutiara sejak melakukan *rebranding* pada November 2009 lalu.⁴¹

1. Total Aset

Bank Mutiara terbukti mampu menambah jumlah asetnya. Total aktiva bank pada 31 Desember 2009 tercatat sebesar Rp 7.531,14 miliar, tumbuh sebesar Rp 1.945,25 miliar atau 34,82% dibandingkan dengan Rp 5.585,89 miliar pada 31 Desember 2008. Selain adanya penambahan Penysetoran Modal Sementara (PMS) dari Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) sebesar Rp 1.785,22 miliar, kenaikan aktiva tersebut terjadi seiring dengan mulai pulihnya tingkat kepercayaan nasabah.

Tabel 4.1: Total Aset (dalam miliar rupiah)

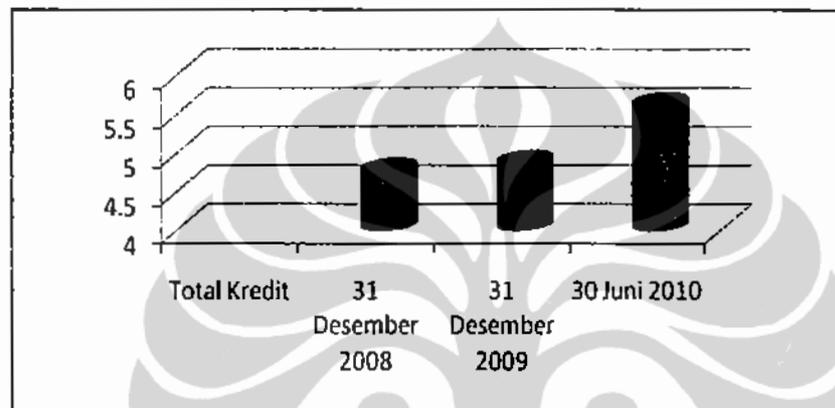


⁴¹ Profil Perusahaan Bank Mutiara 2010

2. Total Kredit

Kredit yang diberikan hingga 31 Desember 2008 adalah sebesar Rp 4.864,10 miliar. Angka ini naik sebesar Rp 98,13 miliar atau 2,06% dibandingkan posisi tanggal 31 Desember 2008 yakni sebesar Rp 4.765,97 miliar. Pada tahun 2009 bank masih belum terlalu ekspansif mengingat bank masih focus dalam tahap konsolidasi dan pembangunan infrastruktur meliputi prosedur, proses, sumber daya manusia dan produk.

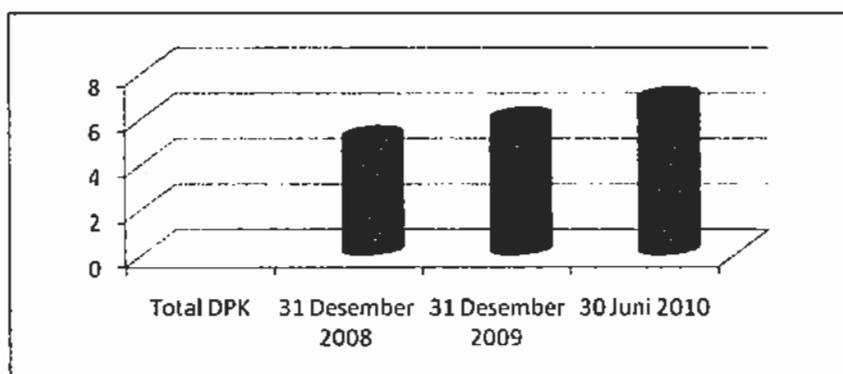
Tabel 4.2: Total Kredit (dalam miliar rupiah)



3. Total DPK

Kendati isu-isu negatif yang disiarkan melalui media cetak dan elektronik terus menerpa Bank Mutiara, namun penghimpunan dana (*fund raising*) terus tumbuh sepanjang tahun. Bertambahnya Dana Pihak Ketiga (DPK) menunjukkan meningkatnya kepercayaan nasabah untuk menyimpan dananya di Bank Mutiara. Dari Rp 5,116 miliar pada 31 Desember 2008 menjadi Rp 6,854 miliar pada Juni 2010. Sebagian besar dana tersebut ditempatkan pada Sertifikat Bank Indonesia (SBI), mengingat bank masih dalam tahap konsolidasi semenjak pengambilalihan oleh LPS. Peningkatan dana masyarakat tersebut seiring dengan perbaikan *image* yang dilakukan oleh manajemen melalui pembaharuan *visi*, *misi* dan *core value*, *rebranding*, *gathering* dengan nasabah dan pers, *press briefing* serta penerapan *corporate culture* yang baru.

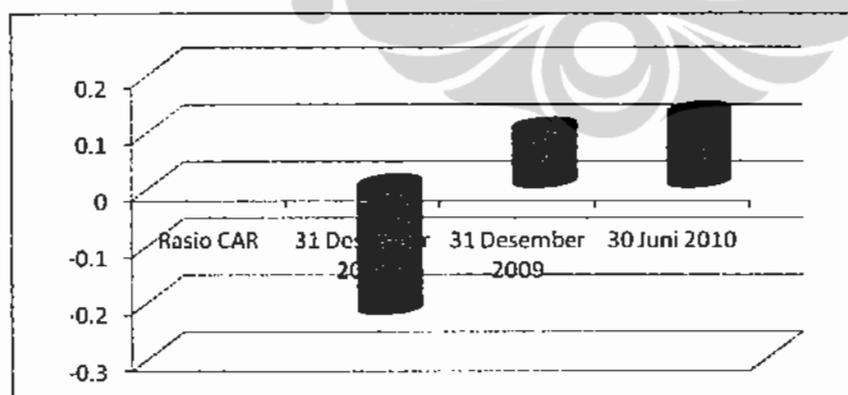
Tabel 4.3: Total DPK (dalam miliar rupiah)



4. Rasio CAR

Capital Adequacy Ratio (CAR) alias angka kecukupan modal Bank Mutiara atau kewajiban penyediaan modal minimum setelah memperhitungkan resiko pasar adalah sebesar 0,1 atau 10% di tahun 2010. Angka ini terbukti membaik dibanding akhir tahun 2008 lalu yang mencapai titik negatif 22,29 atau -0,22%. Angka kecukupan modal bank ini telah berada di atas persyaratan minimum yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu sebesar 8%.

Tabel 4.4: Rasio CAR *

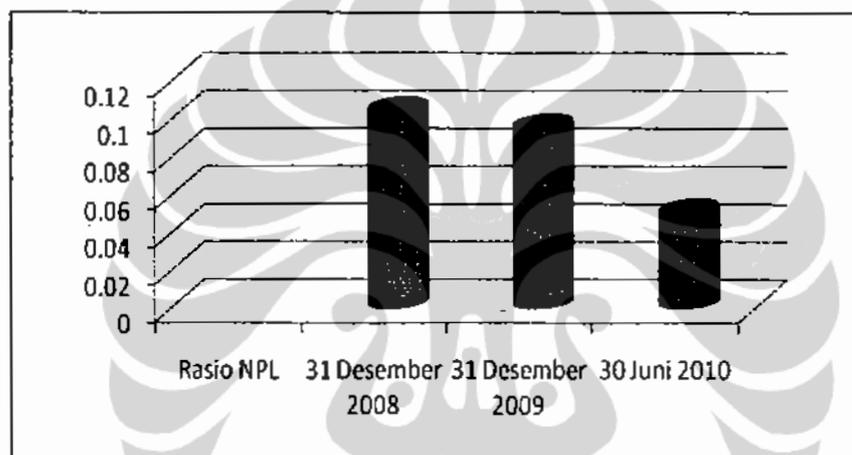


*CAR setelah memperhitungkan Operasional Risk

5. Rasio NPL

Rasio *Non Performing Loan* (NPL) atau kredit macet tercatat sebesar 0,09 atau 9,53% pada tahun 2009, menurun dari 0,1 atau 10,42% dibandingkan tahun 2008. Bank Mutiara secara proaktif telah melakukan pemanggilan debitur bermasalah untuk meminta komitmen penyelesaian atas kewajibannya kepada bank. Penanganan terhadap debitur yang kooperatif dilakukan melalui *restructuring*, *rescheduling* dan *reconditioning*, maupun *collection*. Sedangkan bagi debitur yang tidak kooperatif, penanganannya dilakukan melalui jalur hukum dan pelunasan dengan menjual jaminan.

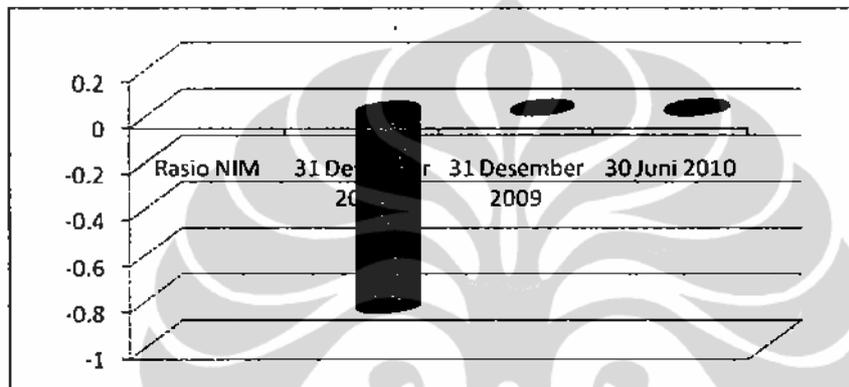
Tabel 4.5: Rasio NPL



6. Rasio NIM

Rasio *Net Interest Margin* (NIM) terus mengalami peningkatan. Dari minus 0,85% pada tahun 2008 menjadi 0,76% pada tahun 2009. Hal ini juga ditandai dengan adanya kenaikan pendapatan bunga bersih atau *Net Interest Income* (NII) akibat berhasilnya program restrukturisasi asset selama tahun 2009. Pendapatan bunga bersih meningkat sebesar Rp 215,52 miliar, dari sebelumnya negatif Rp 134,41 miliar menjadi positif Rp 81,10 miliar.

Tabel 4.6: Rasio NIM



BAB V HASIL DAN ANALISA PENELITIAN

5.1 Hasil Penelitian

Seperti telah disebutkan di atas, analisis akan dimulai dari analisis berbagai data yang berhasil dikumpulkan melalui wawancara *indepth interview* maupun berbagai macam dokumen. Kemudian data tersebut diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tertentu. Setelah dilakukan pengelompokan, peneliti akan melakukan pemaknaan terhadap data. Dalam melaksanakan pemaknaan tadi, peneliti akan menggunakan teori yang telah dibahas untuk menjelaskan argumentasi.

Setelah data yang terkumpul sudah cukup, peneliti akan melakukan analisis untuk mendapatkan gambaran seutuhnya dari objek riset, tanpa harus membuat rincian terhadap detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan objek riset tersebut.

Tahap pertamanya, peneliti akan menguraikan semua informasi yang berasal dari para narasumber atau informan yang berasal dari manajemen Bank Mutiara. Peneliti telah melakukan wawancara mendalam dengan dua orang dari pihak manajemen Bank Mutiara serta lima orang dari pihak pengguna jasa, termasuk nasabah pendanaan Bank Mutiara.

Kedua orang dari pihak manajemen Bank Mutiara adalah Benny Purnomo, selanjutnya disebut sebagai informan pertama. Dia adalah Direktur Retail dan *Small Medium Enterprises* (Usaha Kecil Menengah/UKM) Bank Mutiara. Sebagai informan kedua adalah Rohan Hafas, Sekretaris Perusahaan Bank Mutiara. Keduanya bertutur panjang soal pembangunan reputasi positif di Bank Mutiara dilihat dari elemen *emotional appeal* dan *product and service*, sekaligus proses pelaksanaan *rebrandring* Bank Mutiara itu sendiri serta hasilnya sejauh ini.

Tahap kedua, peneliti juga akan memaparkan informasi yang diperoleh dari informan yang merupakan pengguna jasa Bank Mutiara. Mereka yang dipilih adalah pemilik nasabah tabungan dan deposito serta pengguna jasa Bank Mutiara yang bergabung paska pelaksanaan *rebranding*.

Ada 5 (lima) orang yang dapat diwawancarai peneliti, antara lain: 2 (dua) orang sebagai pemilik rekening tabungan dan deposito di Bank Mutiara (Dirgantoro dan Reza), sekaligus sebagai informan ketiga dan keempat; 2 (dua) orang sebagai pengguna setia jasa pembelian valuta asing di Bank Mutiara (Riane dan Lilik), selaku informan kelima dan keenam; serta 1 (satu) orang pengguna jasa pengiriman uang dalam mata uang asing atau *remittance* (Dewi), sebagai informan ketujuh. Mereka akan menjelaskan kesan mereka terhadap reputasi Bank Mutiara, ditinjau dari sudut *emotional appeal* serta *product and service* dari Bank Mutiara.

Total, peneliti telah melakukan wawancara mendalam menggunakan pertanyaan semi terstruktur dengan 7 (tujuh) orang informan, yang mampu memberikan informasi seputar *emotional appeal* dan *product and service* terhadap Bank Mutiara.

5.1.1 Profil Informan Internal Bank Mutiara

5.1.1.1 Informan Pertama

Benny Purnomo adalah Direktur Retail dan *Small Medium Enterprises* (Usaha Kecil Menengah/UKM) Bank Mutiara. Dia bergabung dengan perusahaan ini sejak awal berdirinya Bank Mutiara akhir tahun 2008. Sebelumnya, dia adalah seorang manajer di Bank Central Asia. Pria ini dipilih sebagai informan pertama sebab posisinya di jajaran direksi Bank Mutiara yang memungkinkan dirinya memberikan informasi detail seputar pelaksanaan proses *rebranding*, strategi yang ditempuh dan hasil pencapaiannya.

Kesibukan Benny membuat penyusunan jadwal wawancara dengannya agak sulit. Untung saja, akhirnya peneliti bisa mewawancarai Benny di kantor baru Bank Mutiara yang berlokasi di Gedung Barclay, Jalan Jendral Sudirman, Jakarta Selatan. Wawancara dilakukan persis di hari pertama perpindahan kantor tersebut yakni pada tanggal 22 November 2010.

5.1.1.2 Informan Kedua

Rohan Hafas adalah Sekretaris Perusahaan atau *Corporate Secretary* Bank Mutiara. Dia tergolong pejabat baru di jajaran manajemen Bank Mutiara, karena baru bergabung sejak

1 Februari 2010. Sebelumnya, Rohan pernah menjabat sebagai Kepala Divisi Komunikasi Badan Penyehatan Perbankan Nasional (*BPPN*) selama lima tahun. Rohan dipilih sebagai informan kedua karena posisinya yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan strategi komunikasi Bank Mutiara dalam kegiatan sosialisasi *rebranding*-nya.

Sejatinya, proses wawancara dengan Rohan dilakukan pada hari yang sama dengan wawancara Benny. Namun karena kesibukannya, akhirnya proses wawancara dilakukan lewat email. Jawaban via email dari Rohan diterima peneliti pada tanggal 26 November 2010. Dalam menjawab pertanyaan dari peneliti, Rohan dibantu oleh seorang staf bernama Dheni Kamavina yang menduduki jabatan *Media and Government Section Head* Bank Mutiara. Alasannya, staf inilah yang mengawal proses *rebranding* sejak awal hingga saat ini. Selain itu, peneliti juga menggunakan informasi yang diperoleh saat bertemu Rohan sebelumnya dalam sebuah dialog santai namun banyak membahas soal proses dan hasil *rebranding* Bank Mutiara.

5.1.2 Profil Informan Eksternal (Nasabah dan Pengguna Jasa) Bank Mutiara

5.1.2.1 Informan Ketiga (Pemilik Rekening Tabungan dan Deposito)

Dirgantoro adalah seorang manajer *public relations* di sebuah perusahaan konsultan marketing dan *public relations*. Dia telah menjadi nasabah Bank Mutiara cabang Senayan sejak Februari 2009. Selama ini, dia menggunakan rekening atas namanya di Bank Mutiara hanya untuk urusan pekerjaan. Pria berusia 35 tahun ini ditemui di Bank Mutiara cabang Senayan pada Jumat (19/11/2010). Mengingat kondisinya yang saat itu kurang fit, wawancara dengan Dirgantoro pun dilanjutkan melalui surat elektronik. Jawaban via email dari Dirgantoro diterima peneliti pada malam hari di hari yang sama.

5.1.2.2 Informan Keempat (Pemilik Rekening Tabungan dan Deposito)

Reza adalah seorang nasabah tabungan dan pemilik deposito di Bank Mutiara cabang Senayan. Menurut pria yang bekerja sebagai staf *engineering* di sebuah perusahaan perminyakan multinasional ini, dia mempercayakan dananya tersimpan di Bank Mutiara

dalam bentuk tabungan dan deposito untuk tujuan simpanan semata dan hanya dipergunakan jika ada kebutuhan mendesak. Nasabah Bank Mutiara cabang Senayan sejak November 2008 ini memang sengaja memutuskan menjadi nasabah Bank Mutiara setelah bank ini resmi diambil alih oleh pemerintah.

Wawancara dengan Reza diawali dengan hubungan via telepon pada hari Kamis (18/11/2010), yang kemudian disambung dengan pertemuan pada keesokan harinya berlokasi di kantor Bank Mutiara cabang Senayan. Alasannya, karena kantornya berlokasi hanya beberapa tingkat di atas kantor Bank Mutiara tersebut.

5.1.2.3 Informan Kelima (Pengguna Jasa Valuta Asing)

Pada hari Jumat (19/11/2010), peneliti menemui Lilik, salah seorang pemilik jasa *money changer*. Dia selalu melakukan penukaran valuta asing di Bank Mutiara. Ini bukanlah kali pertama kedatangannya ke Bank Mutiara cabang Senayan. Sejak September 2008, perempuan berkerudung ini sudah setia membeli valuta asing di Bank Mutiara, bahkan saat bank ini masih bernama Bank Century.

5.1.2.4 Informan Keenam (Pengguna Jasa Valuta Asing)

Riane adalah informan berikutnya yang ditemui peneliti di kantor Bank Mutiara cabang Senayan pada Kamis (18/11). Sudah sejak setahun terakhir, perempuan ini selalu datang minimal tiga kali sebulan untuk menukarkan uang US\$ miliknya ke bank tersebut. Tak mengherankan, sebab Riane bekerja di sebuah perusahaan sekuritas internasional yang selalu digaji dalam US\$ sehingga dia perlu menukarkan dananya ke mata uang rupiah untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.

5.1.2.5 Informan Ketujuh (Pengguna Jasa Pengiriman Uang Asing)

Dewi adalah satu-satunya pengguna jasa Bank Mutiara yang peneliti temui di kantor Bank Mutiara cabang Grand Indonesia pada Rabu (17/11/2010). Saat itu dia tengah

memproses pengiriman uang dalam mata uang asing yang dikirim koleganya. Biasanya, dia menggunakan jasa bank swasta lain. Namun karena saat itu ada kebutuhan mendesak, saat itu dia menggunakan jasa pengiriman dan penerimaan uang dalam mata uang asing (*remittance*) Bank Mutiara. Saat ini Dewi bekerja lepas sebagai seorang pekerja seni.

5.2 Analisis Internal

5.2.1 Rebranding

Menurut Benny yang menyelesaikan pendidikan dan meraih gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 1989 dan Magister Manajemen pada tahun 2003 di Universitas Atmajaya ini, proses *rebranding* Bank Mutiara didasari karena rusaknya citra perusahaan serta tidak adanya kepercayaan dari masyarakat. Bank yang rusak tadi tidak boleh dibunuh, namun harus diselamatkan dan disehatkan. Benny mengungkapkan:

"...Caranya dengan meninggalkan jejak bank lama, meng-create satu bank baru dengan satu nilai budaya perusahaan yang usulannya datang dari karyawan. Dibentuklah workshop dari level karyawan terendah untuk menampung ide-ide hingga akhirnya tercipta SPIRIT (Service Excellence, Professionalism, Integrity, Relationship, Innovative dan Trust)..."

Sedangkan menurut Rohan yang mantan Kepala Divisi Komunikasi Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN), keputusan melakukan *rebranding* didasari hasil survey dan *focus group discussion* terhadap public dan nasabah, yang hasilnya diyakini bahwa *rebranding* dapat membawa Bank Century (sekarang Bank Mutiara) ke arah yang lebih baik.

"...Keputusan rebranding merupakan bagian terintegrasi dan strategi dari program restrukturisasi organisasi dalam hal stabilitas, pemulihan dan transformasi serta jalan keluar terbaik untuk penancangan reputasi baru sebagai bank fokus yang sehat, aman dan terpercaya..."

Dari penjelasan kedua pejabat teras Bank Mutiara di atas, terkandung makna bahwa proses *rebranding* memang sengaja dilakukan untuk memperbaiki citra perusahaan,

khususnya mengembalikan reputasi positif perusahaan di mata publik. Paska *rebranding*, Bank Mutiara pun menetapkan empat segmen bisnis yang menjadi fokus bisnis Bank Mutiara, antara lain:

- Segmen *Treasury & Government Funding*, dimana Bank Mutiara akan menjadi bank yang menyediakan kebutuhan produk treasury utama dan lengkap yang mendukung pengembangan bisnis nasabah utama.
- Segmen *Small & Medium Enterprises*, dimana Bank Mutiara akan menjadi bank utama disegmen SME dan juga menjadi bank transaksi untuk nasabah segmen SME.
- Segmen *Consumer*, dimana Bank Mutiara memberikan pembiayaan segmen konsumtif dengan penawaran produk yang menarik dan kompetitif.
- Segmen *Retail funding*, dimana Bank Mutiara menjadi pilihan untuk pelayanan kebutuhan transaksi *mass-affluent*.

Kedua pejabat tersebut pun meyakini bahwa strategi bisnis yang baru ini dapat dijalankan dengan baik sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan. Menurut Rohan, kinerja keuangan Bank Mutiara paska *rebranding* menunjukkan hasil yang baik.

“Hal ini terlihat dari peningkatan total asset, Dana Pihak Ketiga (DPK), laba dan kredit. Juga adanya penilaian rating “Bagus” dari majalah Info Bank serta tingkat kesehatan bank “Baik” dan opini “Wajar Tanpa Pengecualian” dari Kantor Akuntan Publik (KAP) atas laporan keuangan perusahaan untuk tahun 2009. Selain itu, keberhasilan rebranding juga diukur dari kembalinya nasabah-nasabah lama serta peningkatan DPK yang sejak Januari 2010 hingga Oktober 2010 mencapai 34 persen.”

Sedangkan mengenai prestasi yang dicapai paska *rebranding*, Benny menyarankan untuk membaca laporan tahunan atau profil perusahaan yang memuat *Key Financial Highlights* yang berisi kemajuan performa keuangan yang telah berhasil dicapai Bank Mutiara sejak Desember 2008 hingga Juni 2010.

5.2.2 Segi Emotional Appeal

Dalam kaitan dengan pembentukan reputasi positif Bank Mutiara untuk menumbuhkan rasa kebanggaan, kecintaan dan kepercayaan (*emotional appeal*) masyarakat terhadap nama Bank Mutiara yang merupakan eks Bank Century yang bermasalah, baik Rohan maupun Benny memberi jawaban yang berbeda.

Menurut Benny, menumbuhkan rasa cinta dan bangga terhadap Bank Mutiara bisa dilakukan dengan memberikan penjelasan detil mengenai citra perusahaan, bahwa Bank Mutiara aman, berbeda dengan yang dulu bahkan jauh lebih baik.

"Bank Mutiara itu tidak sama dengan Bank Century. Penekanannya pada tiga hal. Pertama, pemegang saham, bahwa sekarang pemegang sahamnya sudah berganti dan dikendalikan oleh LPS. Kedua, di level manajemen, dimana manajemen lama sudah masuk penjara dan sekarang ditangani oleh para profesional di bidangnya. Ketiga, corporate culture (budaya perusahaan) yang baru dan lebih sehat."

Namun hal itu tak mudah dilakukan. Butuh waktu berbulan-bulan untuk meyakinkan calon nasabah. Karena itulah, salah satu cara pendekatan kepada calon nasabah yang dilakukan oleh Bank Mutiara adalah dengan menjalin *relationship* yang kuat kepada para nasabahnya. Hal ini tak hanya dilakukan oleh para *front liner* alias ujung tombak, namun hingga ke level direksi.

"Kami beriklan di media massa. Tapi jarang beriklan melalui televisi. Karena kalau dilihat, satu hari itu ada 1.500 iklan di televisi. Jadi, cara ini tidak terlalu efektif. Apalagi, pemberitaan mengenai Pansus Century di DPR banyak diberitakan oleh TV One dan Metro TV. Karenanya, kami lebih memilih strategi below the line dengan menggunakan Brand Ambassador atau duta merek untuk memperkenalkan perubahan dan penampilan baru Bank Mutiara. Pertimbangannya, kami melihat upaya-upaya public relations lebih tepat dan dipercaya oleh masyarakat dalam menyampaikan pesan rebranding tersebut. PR lebih dipercaya daripada kami beriklan terus menerus. Kami juga mengutamakan strategi dari mulut ke mulut atau word of mouth untuk menyampaikan pesan perubahan itu."

Sosialisasi program rebranding juga penting dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk membangun reputasi positif sekaligus menarik nasabah lama dan nasabah baru. Terkait dengan hal itu, manajemen telah mengambil beberapa langkah seperti yang dijelaskan oleh Rohan berikut ini:

"Pemberitaan melalui media cetak, televisi, internet serta promo produk melalui brosur. Pemilihan media dilakukan dengan mempertimbangkan target market Bank Mutiara yang hampir 90% nasabah berasal dari Chinese community, sehingga penggunaan koran berbahasa Mandarin lebih dominan. Jga dilakukan pendekatan personal approach dari front liner ditambah penyampaian informasi mengenai perkembangan kinerja keuangan secara intensif kepada nasabah-nasabah lama. Pendekatan personal approach dan reveral system serta penyampaian informasi kinerja, dimana brand awareness telah terjadi akibat publisitas permasalahan Century yang bergulir di media masa, juga dilakukan untuk menarik nasabah baru".

5.2.3 Segi Product and Service

Sedangkan dalam kaitannya dengan pembentukan reputasi positif di masyarakat dari segi *product and service*, Bank Mutiara selalu menawarkan produk perbankan yang berbeda setiap saat dan disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Menurut Benny:

"Tentu saja perubahan merek dan nama Bank Mutiara juga memunculkan inovasi pada produk-produk yang ditawarkan. Ini untuk membedakan dengan yang terdahulu. Semuanya punya keunggulan masing-masing. Tapi kami ingin terus menggenjot dana pihak ketiga melalui tabungan dan deposito."

Untuk mendukung kinerja perbankan paska rebranding, Bank Mutiara juga mulai melakukan kerjasama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan layanan kepada nasabah dan masyarakat. Rohan pun menyebutkan, pihaknya telah melakukan kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka peningkatan layanan kepada nasabah, diantaranya ATM Bersama, Moneygramm dan pembayaran Telkom online.

Selain inovasi produk, Benny juga mengungkapkan bahwa pihaknya akan membenahi sistem teknologi Bank Mutiara sehingga memudahkan nasabah. Misalnya optimalisasi fungsi

website perusahaan sehingga bisa menampung pertanyaan dari nasabah dan memberikan *feedback*-nya secepat mungkin. Namun diakui oleh Benny, hal ini belum bisa dilakukan karena belum semua nasabah Bank Mutiara merupakan *internet minded*.

Publikasi mengenai pencapaian Bank Mutiara pun akan masih terus dilakukan divisi yang dikepalai Rohan, dalam upaya untuk mendapatkan reputasi positif di masyarakat sekaligus mengelola reputasi Bank Mutiara paska *rebranding*.

"Memonitor dan mengawal pemberitaan-pemberitaan menyangkut kasus lama dan mengisinya dengan pemberitaan-pemberitaan atas perkembangan positif dari Bank Mutiara akan terus kami lakukan."

Dalam hubungannya dengan layanan (*service*), Bank Mutiara selalu menempatkan nasabah sebagai pihak utama. Hal ini berimbas bahwa pihak *front liners* Bank Mutiara akan membantu nasabahnya untuk mengatasi persoalan mereka terkait dengan produk-produk Bank Mutiara. Bahkan untuk beberapa nasabah besar, pihak Bank Mutiara menyediakan jasa layanan bank di lokasi manapun nasabah itu menginginkannya. Diharapkan dengan dilaksanakan aksi jemput bola ini, Bank Mutiara akan segera mengantungi reputasi positif dari masyarakat.

Tak hanya terkait dengan produk dan layanan perbankan itu sendiri, hal lain yang menunjang kegiatan perbankan di Bank Mutiara pun dilakukan pengembangan. Salah satunya, upaya memindahkan kantor pusat dan beberapa kantor cabang dari kawasan Sentra Senayan ke gedung Barclay di kawasan perkantoran Sudirman. Ini tentu saja akan lebih mendekatkan Bank Mutiara ke jantung kota Jakarta. Selain itu, manajemen Bank Mutiara pun tengah berupaya menjadikan gedung tersebut sebagai gedung Mutiara House. Bahkan Benny tengah menegosiasikan keinginan Bank Mutiara untuk menempatkan logo perusahaan di puncak gedung tersebut sehingga dapat terlihat dari arah manapun.

"...Bayangkan, jika kamu bukan seorang nasabah Bank Mutiara, apakah masih meragukan kredibilitas Bank Mutiara yang telah memiliki gedung bernama sama dengan logo perusahaan terpasang di bagian atasnya, yang berlokasi di kawasan perkantoran elit Sudirman? Saya rasa tidak. Dari situlah kita mulai perlahan-lahan membangun reputasi positif."

Lewat pernyataan ini, Bank Mutiara agaknya sangat optimis program *rebranding*-nya dapat menaikkan reputasi positifnya di masyarakat. Selain lewat produk dan layanan perbankan yang menjadi jualan utama, segala bentuk publikasi dan komunikasi ke masyarakat hingga melalui *tangible asset* yang diperkirakan dapat memberikan citra perusahaan yang baik.

5.3 Analisis Eksternal

5.3.1 Rebranding dan Segi Emotional Appeal

*Pemilik Rekening Tabungan dan Deposito

Menurut Dirgantoro yang merupakan karyawan sebuah perusahaan konsultan marketing dan *public relations* ini, *rebranding* yang telah dilakukan dari Bank Century menjadi Bank Mutiara memberikan pengaruh jelas terhadap keputusannya untuk mempercayakan penyimpanan dananya di bank tersebut.

“Sejak awal tahun 2009 saya menjadi nasabah Bank Mutiara, saya menaruh harapan besar kepada bank ini. Karena bank ini sudah diselamatkan dan diambil alih oleh pemerintah. Pasti akan dibenahi dan dibuat menjadi bagus. Karena itulah saya mempercayai reputasi bank ini. Saya merasa aman saja menyimpan duit di sini.

Sebetulnya selain perubahan identitas perusahaan tersebut, Dirgantoro sangat berhati-hati dalam menentukan lokasi bank tempat menyimpan dana miliknya. Ada empat pertimbangan utama yang biasanya dia terapkan dalam memilih bank berdasarkan prioritas. Pertimbangan tersebut antara lain: keamanan (60 persen); imbal hasil menarik (15 persen); manajemen (15 persen) dan performa keuangan (10 persen).

Dalam kasus pemilihan Bank Mutiara ini, pertimbangan tadi diperkuat dengan tampilan logo baru, nama baru berikut jaminan *prudential banking*, pemberlakuan *good corporate governance* serta dukungan kuat dari pemerintah lewat Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Menurut Dirgantoro, faktor-faktor paska *rebranding* inilah yang semakin mendukung keputusannya tersebut.

“Ya, saya tahu kalau Bank Century itu sudah berubah namanya jadi Bank Mutiara. Begitu pula logonya. Ini langkah yang bagus karena bank ini seakan membuka lembaran baru. Ini menimbulkan persepsi positif di mata masyarakat. Ditambah lagi dengan orang-orang dan manajemen baru, saya melihat bank ini sudah berubah ke arah yang lebih baik.”

Dirgantoro juga menyatakan kenyamanannya bertransaksi di Bank Mutiara dan keyakinannya akan reputasi positif bank ini. Kedua hal ini berdasarkan pengalaman pribadinya saat membuka rekening tabungan dimana prosesnya cepat dan pihak bank tidak banyak melakukan *cross check* berlebihan. Namun pria satu ini menandakan bahwa dirinya tidak memuja nama besar Bank Mutiara. Sebab salah satu alasannya membuka rekening tabungan di bank ini semata-mata hanya untuk keperluan tabungan.

“Ketertarikan saya adalah bunga yang menarik untuk tabungan saya. Ketertarikan kedua adalah jaminan keamanan dana. Selain itu, bagi saya, Bank Mutiara ini bukanlah bank utama yang menjadi bank penunjang transaksi pokok saya. Saya masih punya rekening di bank lain untuk aktivitas sehari-hari atau rutin.”

Lain lagi dengan pendapat Reza, seorang nasabah tabungan dan pemilik deposito di Bank Mutiara cabang Senayan. Menurut pria yang bekerja sebagai staf *engineering* di sebuah perusahaan perminyakan multinasional ini, tidak ada pengaruh besar dengan adanya proses *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara. Sebab menurutnya, pertimbangan utamanya dalam memilih bank adalah lokasi yang mudah dijangkau, bisa memberikan rasa aman dan imbal hasil tinggi.

“Kamu tahu, saat ini bank apa yang paling aman untuk menyimpan uang? Bank Mutiara lah, karena ada jaminan dari pemerintah. Makanya dulu saya masuk saat tengah gonjang-ganjing kasus Bank Century akhir 2008. Saat itu bunganya cukup tinggi, dijamin pula sama pemerintah.”

Terkait dengan rasa nyaman dan yakin akan reputasi positif Bank Mutiara, Reza menganggap rasa aman dan nyaman saat bertransaksi dan menyimpan uangnya di Bank Mutiara justru lebih penting ketimbang memikirkan reputasi itu sendiri. Soal kebanggaan menjadi nasabah Bank Mutiara pun tak dirasakan Reza.

"Saya melihat saat ini bank ini sudah bisa lebih diandalkan. Karena, sepengetahuan saya, bank ini sudah diambil alih oleh pemerintah dan dijamin oleh LPS (Lembaga Penjaminan Simpanan). Jadinya pasti aman. Menurut saya, selama masih ada Pak SBY dan LPS, bank-bank di Indonesia ini akan dilindungi dan dijamin. Soal bangga, biasa saja. Kenapa harus bangga? Kebetulan saja saya menyimpan duit di sini karena bunga yang ditawarkannya cukup menarik. Apalagi dijamin oleh pemerintah. Sebenarnya Bank Mutiara ini sudah jadi bank BUMN."

Reza pun menambahkan, jika pada saatnya nanti Bank Mutiara sudah tak lagi berada di bawah pengawasan LPS atau sudah dijual ke pihak ketiga, dia baru berpikir apakah akan terus menyimpan dananya di Bank Mutiara.

"Lokasi bank ini dekat dengan kantor saya. Satu gedung malah. Jadi tidak masalah buat saya. Kalau dia pindah atau bank ini sudah tak dipegang pemerintah lagi, ya, lihat nanti deh."

*Pengguna Jasa Valuta Asing

Bagi pengguna setia jasa valuta asing di Bank Mutiara, *rebranding* yang telah dilakukan manajemen Bank Mutiara, juga tidak memberikan dampak signifikan. Hal ini seperti dikatakan oleh salah seorang pelaku penukaran valuta asing bernama Lilik. Sejak akhir tahun 2008, perempuan berkerudung ini sudah setia membeli valuta asing di Bank Mutiara, bahkan sebelum bank ini masih bernama Bank Century.

Pemilik sebuah *money changer* ini menjelaskan, dirinya setia menjadi pengunjung setia Bank Mutiara cabang Senayan karena selain lokasinya yang dianggap strategis, juga karena dirinya mengincar perbedaan kurs yang cukup signifikan jika dibandingkan dengan tempat penukaran uang lainnya.

"Bagi saya, Bank Mutiara itu tidak merugikan. Karena bank ini bisa dipercaya. Ini terlihat dari nilai kurs di sana yang masih stabil. Saya memang sering ke sana untuk transaksi valuta, jadi membutuhkan nilai kurs yang tidak mudah berubah. Saya menggunakan jasa Bank Mutiara lebih karena alasan praktis, memudahkan dan mencari selisih yang lumayan. Di sini, lokasinya dekat rumah saya. Mudah, karena

prosesnya cepat dan pelayanannya ramah. Soal nilai, selisihnya cukup signifikan dibanding valas di bank lain."

Saat ditanyakan soal kenyamanan dan keyakinan mengenai reputasi Bank Mutiara, Lilik menjelaskan bahwa bagi dirinya, Bank Mutiara tidak merugikan.

"Selama ini tidak ada masalah setiap kali saya bertransaksi valas. Meskipun bank ini tidak besar, tapi cukup membuat saya nyaman. Para karyawannya juga ramah dan selalu membantu jika dibutuhkan. Yang penting kan itu, pelayanannya sehingga nasabah bisa percaya dengan bank ini. Meskipun bank ini tidak besar, tapi saya masih percaya dengan reputasi bank ini. Karena, selama ini saya tidak ada masalah bertransaksi di Bank Mutiara. Meskipun dulu dibilang sempat bermasalah, tapi kan sekarang sudah diperbaiki. Bahkan ada jaminan dari pemerintah. Jadi, mestinya bank ini lebih aman. Setiap minggu, saya pasti kesini."

Hal senada juga disampaikan oleh pengguna setia jasa valuta asing di Bank Mutiara cabang Senayan, Riane. Perempuan yang bekerja di sebuah perusahaan investasi asing ini memang mendapatkan gaji bernilai US\$. Tak heran, setiap saat dirinya harus menukarkan mata uang asing tersebut ke rupiah untuk memenuhi kebutuhannya setiap hari. Kebetulan, lokasi kantornya ada di gedung yang sama dengan lokasi kantor Bank Mutiara cabang Senayan.

Menurut Riane, pertimbangan utamanya dalam menggunakan jasa valuta asing di Bank Mutiara hanya sebatas karena lokasinya yang dekat kantor dan nilai valuta asingnya yang lebih kompetitif.

"Sebetulnya saya kesini atas saran bos saya. Dia sebelumnya sudah membuka deposito di sini dan juga menukarkan valas. Saat depositonya jatuh tempo hari Sabtu, di hari Jumat, dia sudah ditelpon pihak Bank Mutiara dan dibantu mencairkan depositonya hari itu juga tanpa kena pinalti. Bos saya pun merekomendasikan nilai valuta asing di sini lebih baik dari tempat lain. Setelah saya cek, memang benar. Akhirnya saya yang jadi langganan kesini. Sebulan bisa tiga kali saya datang dan selama ini saya tidak ada masalah dengan Bank Mutiara. Transaksi valas yang saya lakukan selalu lancar."

Soal perubahan nama dan logo yang telah dilakukan oleh manajemen Bank Mutiara, lanjut Riane, hal itu tidak membawa perubahan besar bagi dirinya. Apabila setelah *rebranding* namanya bukanlah Bank Mutiara, hal ini pun tidak akan memberikan pengaruh besar pada keputusannya menggunakan jasa penukaran valuta asing di bank tersebut.

"Tidak ada pengaruhnya atau dampak dari perubahan nama itu terhadap keputusan saya menyimpan dana atau menabung di Bank Mutiara. Karena sejauh ini, saya hanya memanfaatkannya untuk menjual atau membeli valuta asing. Jadi, selama ini, kalau ratenya lagi turun di Bank Mutiara, saya akan cek ke tempat lain. Kadang lebih bagus rate-nya tapi tempatnya lebih jauh. Seringnya sih, ratenya relatif sama atau beda tipis. Jadi, ngapain saya harus pergi jauh-jauh."

Terkait soal kenyamanan, kebanggaan dan keyakinan akan reputasi positif Bank Mutiara, Riane menjelaskan bahwa dirinya merasa sangat nyaman.

"Sejauh ini saya tidak ada masalah dengan bank ini. Saya memang tahu kalau dulu bank ini sempat bermasalah dan ada ribut-ribut di DPR. Tapi saya juga tahu kalau bank ini sekarang di tangan pemerintah. Jadi, seharusnya bank ini tidak jelek lagi dan reputasinya bisa naik. Kebetulan, saya hanya sering bertransaksi valas di sini, bukan menyimpan duit atau menabung di sini."

*Pengguna Jasa Pengiriman Uang (*Remittance*)

Namun ada pula pengguna jasa Bank Mutiara yang hingga saat ini masih meragukan pengaruh *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara. Adalah Dewi, seorang pengguna jasa pengiriman uang dalam mata uang asing (*remittance*) di kantor Bank Mutiara cabang Grand Indonesia, yang saat itu tengah mengurus proses penerimaan dana dari luar negeri lewat Bank Mutiara. Menurutnya, salah satu alasan utama dirinya menggunakan jasa *remittance* di Bank Mutiara, karena pengaruh dari hasil *rebranding* yang terjadi dari Bank Century menjadi Bank Mutiara.

"Saya ini hanya baru beberapa kali menggunakan layanan jasa di Bank Mutiara. Namun, sejauh ini saya tidak puas dengan pelayanannya. Jadi saya masih belum bisa percaya akan kredibilitas Bank Mutiara. Menurut saya, kasus Bank Century masih

terus membayangi bank ini. Soalnya, televisi kan masih sering memberitakan masalah dan ribut-ributnya. Itu menandakan bank ini belum bisa dipercaya.

Soal kredibilitas dan keyakinan akan reputasi positif Bank Mutiara, Dewi mengaku sampai saat ini masih belum bisa percaya akan kredibilitas dari Bank Mutiara. Alasannya, saat melakukan pengambilan dana kiriman dalam mata uang asing, dirinya dihadapkan banyak persyaratan yang membuatnya seakan-akan sebagai pihak yang tak kompeten untuk menerima uang.

"Ini baru kali kedua saya memanfaatkan layanan remittance-nya. Kebetulan dekat dengan kantor. Tapi kalau dari sisi pelayanannya masih belum puas karena agak rumit. Mungkin saya akan mencari layanan yang sama di bank lain. Tapi yang masih dekat-dekat sinisaja."

5.3.2 Rebranding dan Segi Product and Service

***Pemilik Rekening Tabungan dan Deposito**

Menurut Dirgantoro, produk dan layanan yang disediakan Bank Mutiara hingga sejauh ini sangat menarik, terutama mengenai tingkat suku bunga yang menarik untuk deposito dan tabungan miliknya serta adanya jaminan keamanan dari pemerintah. Namun dirinya tidak begitu tertarik dengan produk-produk baru yang ditawarkan, karena ketertarikannya kepada Bank Mutiara hanya sebatas bank penunjang transaksi pokok yang sering dilakukannya.

Diakuinya untuk produk tabungan, memang tidak ada inovasi baru yang membuatnya tertarik kecuali tawaran tingkat suku bunganya yang kompetitif. Namun diakuinya lagi, pelayanan karyawan Bank Mutiara tidak mengenal diskriminatif alias pembedaan.

"Dari produk tabungan saya rasa tidak ada inovatifnya. Kecuali tawaran bunga yang kompetitif dan pelayanan yang tidak diskriminatif. Yang membedakan, dengan jumlah deposito yang sama di bank besar, saya tidak pernah disapa by name. Tapi kalau di Bank Mutiara saya dilayani dengan memanggil nama saya dan dibantu penulisan formulirnya. Saya rasa ini salah satu kekuatan Bank Mutiara."

Untuk mendapatkan aneka informasi seputar produk dan layanan Bank Mutiara, Dirgantoro mengaku lebih menyukai datang langsung ke kantor cabang Bank Mutiara dan mendapatkan informasi langsung dari petugas *customer service* atau *teller* sebagai sarana komunikasi untuk mendapatkan informasi seputar Bank Mutiara. Sebab, dia termasuk orang malas membaca iklan atau mengembara di internet.

Sedangkan menurut Reza, produk dan layanan Bank Mutiara yang ada saat ini tergolong inovatif dan selalu berkembang. Buktinya, dia membuka rekening tabungan dan deposito semata-mata karena faktor keamanannya. Meski fiturnya tak terlalu banyak, namun hal itu sudah cukup baginya yang bukan seorang pengusaha yang membutuhkan fitur produk perbankan lebih lengkap.

"Percaya. Karena sejak saya jadi nasabahnya sampai sekarang ada banyak produk keuangan yang ditawarkan. Dulu pas saya masuk, nggak tuh yang namanya produk ini itu. Tapi sekarang beda. Namun, tetap saya memilih Bank Mutiara hanya karena pertimbangan kedekatan lokasi dengan kantor saya dan faktor jaminan keamanan dari pemerintah itu. Sedangkan fitur-fiturnya tidak terlalu banyak, tapi saya juga tidak butuh kok. Karena saya bukan pengusaha yang membutuhkan dan memanfaatkan berbagai produk seperti tabungan valas dan sebagainya. Saya hanya butuh untuk menabung atau deposito saja."

Sebagai sarana komunikasi yang disukainya untuk mendapatkan informasi seputar Bank Mutiara, Reza mengaku lebih memilih media cetak. Sebab sebagai karyawan, dia harus selalu meng-*update* informasi sehari-hari.

"Media cetak, seperti koran. Kalau media lainnya, saya kurang begitu percaya dan harus mengeceknya sendiri. Apalagi, kalau itu hanya omongan agen atau tenaga pemasaran."

*Pengguna Jasa Valuta Asing

Para pengguna jasa valuta asing di Bank Mutiara mengakui amat terkesan dengan kualitas layanan Bank Mutiara. Mengenai kualitas dan inovasi produk-produk perbankan dari Bank Mutiara sendiri, Reina mengaku kurang memperhatikan. Sebab dirinya hanya berurusan

dengan Bank Mutiara saat harus menjual US\$ miliknya. Namun saat bicara soal nilai ekonomis dari produk dan layanan Bank Mutiara, Riena mengakui bahwa nilai valuta asing yang ditawarkan Bank Mutiara ini sangatlah kompetitif.

“Saya menilai cukup menguntungkan bertransaksi valas di Bank Mutiara ini karena lokasinya strategis dan mudah dijangkau. Yang lebih utama adalah rate-nya bagus, dan mau terima uang dalam kondisi yang tidak lagi baru. Kalau di tempat lain, belum tentu mau menerima uang dollar yang sudah dilipat. Selain itu, dibandingkan money changer, rate-nya lebih bagus di Bank Mutiara. Patokannya adalah Bank Mandiri yang rate-nya lebih tinggi. Produk valas di Bank Mutiara cukup kompetitif, walaupun selisihnya hanya 10 poin atau 15 poin. Sedangkan biaya administrasinya di sini juga lebih ringan.”

Untuk mendapatkan beragam informasi seputar Bank Mutiara, Riena biasanya akan memilih media cetak, internet dan telepon sebagai sarana komunikasi utama. Selain itu, dia juga biasa memperhatikan komentar-komentar atau testimoni yang biasa diberikan orang-orang yang telah menggunakan produk dan layanan Bank Mutiara di website atau lembar pengaduan.

Sedangkan bagi Lilik, dia sangat terkesan dengan aneka produk dan layanan yang disediakan oleh Bank Mutiara. Selain nilai valuta asingnya yang relatif stabil, transaksinya juga mudah dan cepat dengan layanan yang ramah dan penuh senyum dari para karyawan.

“Saya cukup merasakan manfaat dari produk Bank Mutiara. Karena rate di sini lebih bagus dan tinggi. Walaupun, misalnya, bedanya cuman satu atau dua poin dibandingkan tempat lain. Tapi, yang penting rate-nya lebih bagus. Ini sangat menguntungkan dan membantu usaha saya. Saya juga tahu layanan di sini bagus karena saya sering bertransaksi di Bank Mutiara. Saya tahu layanannya cukup memuaskan, karyawannya mau membantu, dan transaksi lebih cepat.”

Mengenai sarana komunikasi yang paling disukainya untuk mendapatkan informasi seputar Bank Mutiara, perempuan berkerudung ini memilih internet dan rekomendasi dari teman atau saudara (*word of mouth*). Sebab dirinya sangat percaya pada pendapat dan pengalaman orang-orang terdekat.

*Pengguna Jasa Pengiriman Uang (*Remittance*)

Namun pengguna jasa pengiriman uang Bank Mutiara yang ditemui peneliti menyatakan tidak percaya dengan kredibilitas Bank Mutiara ini. Sebab dibandingkan dengan layanan sejenis di bank langganannya, Dewi merasa dipersulit kala harus mengurus proses penerimaan uang di Bank Mutiara.

"Saya lumayan tahu dan mengikuti kasus Bank Mutiara. Meski katanya sudah ditolong oleh pemerintah, tapi bukan berarti bank ini sudah bagus dan tidak ada masalah lagi. Karena, bank ini kan masih terus jadi bahan pembicaraan di media massa dan diributkan di DPR. Sampai ada Pansus segala. Jadi, menurut saya, kredibilitasnya sampai sekarang belum teruji. Karena saya tidak ada kepercayaan terhadap kredibilitas dan kapasitas bank ini, makanya saya tidak yakin ada produk berkualitas yg dikeluarkan oleh Bank Mutiara. Saya juga tidak berminat mencari tahu produk-produk apa saja yang ada."

Sebagai sarana komunikasi yang biasa dia pilih untuk mencari informasi seputar Bank Mutiara, Dewi memilih internet. Karena memang pekerjaannya mengharuskan dirinya terkoneksi dengan jaringan internet setiap harinya.

5.4 Analisis Keseluruhan

Berdasarkan pemaparan para informan, baik yang berasal dari manajemen maupun pengguna jasa Bank Mutiara, peneliti akan melakukan perbandingan antara hasil penelitian di lapangan dengan konsep-konsep yang terdapat pada uraian sebelumnya.

5.4.1 Rebranding

Proses pergantian nama merek dari Bank Century menjadi Bank Mutiara merupakan salah satu tujuan untuk mengganti identitas perusahaan yang saat dilanda kasus Bank Century, memiliki reputasi yang negatif. Seperti diakui oleh manajemen Bank Mutiara, sangatlah penting bagi perusahaan yang tengah dilanda masalah reputasi, untuk segera melakukan strategi perubahan. Saiah satunya melakukan proses *rebranding*.

Menurut Kotler (2000) dan Aaker (1991), *rebranding* adalah suatu usaha komunikasi pemasaran yang dilakukan untuk memberikan suatu kepribadian baru kepada merek atau produk melalui perubahan tampilan dalam atau luarnya. Tampilan dalam sebuah merek bisa diartikan sebagai produk yang memberikan *added value* (nilai tambah) dari produk sebelumnya. Sedangkan tampilan luar dari sebuah merek merupakan identitas dari merek itu sendiri, dapat berupa logo, warna dan identitas merek (*brand identity*) yang lain.

Seperti dijelaskan Benny Purnomo sebagai informan pertama, pelaksanaan proses *rebranding* Bank Mutiara didasari karena rusaknya citra perusahaan serta tidak adanya kepercayaan dari masyarakat. Bank yang rusak tadi tidak boleh dibunuh, namun harus diselamatkan dan disehatkan. Proses *rebranding* memang sengaja dilakukan untuk memperbaiki citra perusahaan, khususnya mengembalikan reputasi positif perusahaan di mata publik.

Banyak keuntungan yang bisa dipetik perusahaan paska *rebranding* ini. Salah satunya, kinerja keuangan perusahaan semakin lama semakin membaik sehingga mampu menjadi indikator kesehatan perusahaan. peningkatan kondisi keuangan inilah yang dipercaya akan mampu mendukung perbaikan image perusahaan dan membentuk reputasi positif Bank Mutiara.

Namun dari penjelasan lima orang informan yang merupakan nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara, hampir sebagian besar menganggap reputasi tak penting. Apa proses di balik perubahan nama dan logo Bank Mutiara, tak penting untuk mereka. Karena mereka lebih memilih bagaimana mendapatkan keuntungan yang relatif besar bagi mereka. Dari sekian jumlah informan, hanya satu informan yang memberikan penilaian positif terhadap perubahan nama dan logo perusahaan serta nilai-nilai perusahaan.

Seperti dijelaskan Dirgantoro selaku informan ketiga, *rebranding* yang telah dilakukan dari Bank Century menjadi Bank Mutiara memberikan pengaruh jelas terhadap keputusannya untuk mempercayakan penyimpanan dananya di bank tersebut. Sedangkan bagi informan lainnya seperti Reza, Lilik, Riane dan Dewi, mereka hanya berusaha mendapatkan selisih nilai kurs mata uang asing yang cukup lumayan atau tingkat suku bunga yang berbeda dengan bank lain.

Dari penjelasan in, bisa dikatakan bahwa *rebranding* yang telah dilakukan oleh manajemen Bank Mutiara terbukti berhasil merubah citra dari bank berkonotasi negatif

menjadi bank berkonotasi positif, terutama lewat performa keuangan. Namun dilihat dari segi *brand identification* terhadap khalayak, hal ini dianggap kurang sukses. Padahal kesuksesan konsumen dalam mengidentifikasi *brand* akan berujung pada terbangunnya *brand loyalty*.

5.4.2 Reputasi Dari Emotional Appeal

Seperti telah disebutkan di atas, Bank Mutiara berhasil membangun citra barunya lewat peningkatan kondisi keuangan. Namun hal ini masih belum cukup. Sebab hal ini tak secara otomatis mendongkrak reputasi positif Bank Mutiara itu sendiri secara keseluruhan. Menurut Fombrun (1996), reputasi positif dibangun melalui enam elemen yang keseluruhannya harus berjalan berdampingan. Salah satunya adalah elemen *emotional appeal*, yakni bagaimana seseorang mampu memiliki perasaan yang baik terhadap organisasi (*feel good about*); bagaimana seseorang mampu mengagumi dan menghormati organisasi (*admire and respect*); dan bagaimana seseorang sangat mempercayai organisasi (*trust*).

5.4.2.1 Feel Good About

Yang dimaksud dengan *Feel Good About* adalah ikatan emosional yang berupa perasaan menyenangkan atau cinta pada suatu organisasi. (Fombrun:1996) Di sini dapat diartikan, adanya perasaan senang terhadap satu organisasi dan berkeinginan untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. Hal itu ternyata ditemui pada beberapa informan. Terbukti, mereka tanpa paksaan siapapun datang ke kantor cabang dan membuka rekening atau melakukan transaksi perbankan.

Salah seorang dari para informan tersebut datang dan tertarik bergabung karena mereka mengetahui soal *rebranding* yang telah dilakukan oleh Bank Mutiara. Namun beberapa informan lain menyatakan mereka tak terpengaruh oleh proses perubahan identitas Bank Mutiara. Mereka hanya fokus mencari keuntungan lewat nilai kurs mata uang asing yang lebih rendah atau tingkat suku bunga tabungan yang relatif lebih tinggi.

Dari sisi manajemen Bank Mutiara, diperoleh gambaran bahwa adanya usaha membangun reputasi positif terhadap institusi tersebut dari pihak internal. Hal ini dijelaskan

oleh Benny, yang menurutnya kesan baik dari nasabah atau pelanggan Bank Mutiara akan muncul dengan sendirinya, seiring dengan peningkatan kerja keras manajemen dalam memberikan layanan perbankan serta membangun dan memelihara hubungan baiknya secara personal dengan kalangan nasabah.

Padahal menurut Dowling (1994:5), *corporate reputation* dan *corporate image* digambarkan sebagai kepercayaan mutlak dan keyakinan seseorang terhadap sebuah perusahaan. Untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan ini, dapat dilakukan dengan cara mengintegrasikan seluruh informasi tentang perusahaan tersebut, baik yang berasal dari orang-orang yang berhubungan dengan perusahaan, citra yang dimiliki perusahaan sebagai hasil dari identitas negeri (*country of origin*).

5.4.2.2 Admire and Respect

Yang dimaksud dengan *Admire and Respect* adalah bagaimana seseorang mampu mengagumi dan menghormati organisasi. (Fombrun:1996) Tingkat kebanggaan dan kehormatan seseorang untuk menjadi seorang nasabah atau pengguna jasa Bank Mutiara, akan ditentukan setelah orang tersebut menjadi nasabah atau pengguna jasa Bank Mutiara dalam waktu sekian lama. Karena dari situ, akan muncullah kekurangan dan kelebihan layanan perbankan yang mampu mereka terima atau tidak.

Dalam penelitian ini, dari lima orang informan yang ditemui peneliti, hanya dua orang informan yang telah secara resmi mengikatkan diri dengan Bank Mutiara. Bahkan karena rasa kagum dan hormat tadi, mereka pun mempercayakan penyimpanan dananya di bank tersebut. Artinya, tingkat kebanggaan dan kekaguman masyarakat terhadap Bank Mutiara masih sangat kecil. Masyarakat mengenal dan mengetahui mengenai Bank Mutiara sebagai jelmaan dari Bank Century, namun baru sebatas itu. Mereka enggan menempuh resiko dengan mengikatkan diri secara langsung dengan institusi tersebut.

Sedangkan tiga informan lain enggan mengikatkan diri terhadap Bank Mutiara karena berbagai macam alasan. Namun yang jelas, mereka rajin menyambangi kantor cabang Bank Mutiara untuk waktu yang rutin. Khusus untuk kelompok ini, peneliti memasukkan mereka ke dalam kelompok yang melakukan *hit and run* alias sekedar memperoleh keuntungan bagi diri sendiri.

Faktor kebanggaan menjadi bagian dari Bank Mutiara ini pun patut dipertanyakan. Karena mayoritas nasabah dan pengguna jasa yang menjadi informan dalam penelitian ini mengungkapkan, salah satu alasan menggunakan jasa bank ini adalah karena lokasi cabangnya yang sangat strategis bagi mereka. Ada yang satu gedung dengan kantornya, ada pula yang dekat dengan tempat tinggalnya.

Jika ini yang terjadi, agaknya proses *brand identification* yang dilakukan oleh Bank Mutiara belum cukup berhasil karena bukan nama dan reputasi positif yang mereka kejar, namun semata-mata hanya karena faktor lokasi.

5.4.2.3 Trust

Yang dimaksud mengenai *Trust* adalah ikatan yang berupa perasaan percaya pada organisasi. (Fombrun:1996) Kepercayaan ini bisa terbangun antara golongan manajemen dengan kalangan nasabah atau pengguna jasa Bank Mutiara. Namun diakui oleh Benny si informan pertama, bukanlah hal yang mudah untuk menumbuhkan rasa percaya di kalangan nasabah dan pengguna jasa, baik untuk mereka yang sebelumnya sudah bergabung bersama Bank Century maupun mereka yang baru bergabung bersama Bank Mutiara.

Banyak hal dilakukan oleh manajemen dan karyawan di semua bagian. Bahkan tak jarang, kalangan direksi juga turun tangan langsung dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Lewat *personal approach*, mereka turun menyapa kalangan nasabah. Hal ini tentu saja membawa konsekuensi positif bagi kalangan nasabah atau pengguna jasa. Karena belum tentu mereka mendapatkan kesempatan yang sama jika menabung atau menggunakan jasa bank lain.

Selain itu, Bank Mutiara juga menggunakan strategi komunikasi *public relations* untuk meluruskan pemberitaan miring di media. Menurut Rohan selaku informan kedua, hal ini penting dilakukan sebab saat ini masyarakat lebih percaya mengenai pemberitaan di media yang bersifat obyektif daripada percaya pada iklan. Karena itulah, Bank Mutiara tergolong sedikit memasang iklan di media. Sebab meskipun tak beriklan, pemberitaan mengenai Bank Century yang tergolong marak di media, telah menjadi semacam alat promosi Bank Mutiara itu sendiri.

Terbukti, mengenai kepercayaan terhadap nama besar perusahaan, para informan yang merupakan pengguna jasa setia Bank Mutiara menganggap bahwa bank jelmaan Bank Century ini memiliki nama besar karena kasus yang menimpanya. Aneka pemberitaan negatif itulah yang kemudian membuat para kelompok pengguna jasa bank ini menjadi *aware* akan Bank Mutiara.

5.4.3 Reputasi Dari Segi Product and Service

5.4.3.1 Stands Behind

Yang dimaksud dengan *Stands Behind*, yaitu percaya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki manfaat dalam kehidupan sehari-hari. (Fombrun:1996) Dalam hal ini, informan harus dapat menjelaskan betapa produk dan jasa yang disediakan oleh Bank Mutiara betul-betul memegang peranan penting dalam kehidupannya.

Dari semua informan dari kalangan nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara, hanya dua orang informan selaku pembeli valuta asing, yang menjelaskan bahwa dana yang mereka dapatkan dari bank tersebut betul-betul digunakan untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari atau untuk menjalankan bisnis usahanya. Jelas saja. Riena selaku informan keempat menggunakan dana hasil menukar valuta asing untuk kehidupan sehari-hari sedangkan Liliek selaku informan kelima menggunakan dana hasil tukarannya untuk menjalankan roda operasional bisnis *money changer* miliknya.

Banyak hal yang telah dilakukan oleh manajemen Bank Mutiara untuk mencapai prestasi ini. mereka harus terus dituntut menawarkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggannya. Tak hanya produk tabungan semata, namun juga deposito dengan tingkat suku bunga yang kompetitif, juga aneka layanan dan fasilitas perbankan lainnya.

5.4.3.2 High Quality

Yang dimaksud dengan *High Quality* adalah yaitu percaya bahwa produk ataupun jasa yang dihasilkan oleh organisasi memiliki mutu tinggi. (Fombrun:1996) Melalui berbagai

pertanyaan, informan harus dapat menjelaskan betapa dirinya sangat terbantu dengan produk atau jasa bermutu tinggi dari Bank Mutiara, yang sulit ditemukan di bank-bank lainnya.

Informan keempat Riena dan informan kelima Liliek mengakui bahwa produk dan layanan Bank Mutiara yang mereka gunakan selama ini tergolong layanan bermutu tinggi. Tak hanya karena mereka mendapatkan layanan ramah dan penuh senyum, namun mereka juga menganggap nilai tukar yang ditawarkan Bank Mutiara tergolong paling bagus jika dibandingkan dengan tempat penukaran atau bank lain.

Dari kalangan internal, produk dan layanan bermutu tinggi mampu terwujud dengan penempatan orang-orang bermutu dan berpengalaman di bidang perbankan dalam kursi direksi maupun komisaris. Menurut Benny, dari operator yang berkualitas baik akan mampu dihasilkan produk dan jasa perbankan yang berkualitas baik pula.

5.4.3.3 Inovative

Yang dimaksud dengan *Innovative*, yaitu percaya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bersifat inovatif dalam arti selalu ada pengembangan produk atau jasa. (Fombrun:1996) Lewat pemahaman ini, Bank Mutiara selalu melakukan pengembangan produk atau jasa yang ditawarkannya.

Hal ini diakui Reza selaku informan kedua. Dulu saat dirinya pertama kali bergabung menjadi nasabah Bank Mutiara, tidak ditawarkan beragam produk perbankan seperti saat ini. Namun kini, banyak macam produk dan jasa perbankan yang dimiliki oleh Bank Mutiara sehingga terkadang membingungkan nasabah dan pengguna jasanya.

Manajemen Bank Mutiara yang diwakili oleh Benny selaku informan pertama pun menegaskan bahwa secara berkala, pihaknya selalu mengupayakan munculnya satu-dua produk dan jasa baru sebagai bagian dari strategi inovasi produk. Tak hanya melulu soal inovasi produknya saja, tetapi juga cara melayani pelanggan atau pendekatan yang dilakukan.

5.4.3.4 Good Value

Yang dimaksud dengan *Value For Money*, yaitu percaya bahwa produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan memiliki nilai ekonomis. (Fombrun:1996) Di sini dapat diartikan bahwa pengguna jasa dan nasabah Bank Mutiara akan mendapatkan manfaat ekonomis saat dirinya berhubungan dengan Bank Mutiara.

Lilik selaku informan kelima ternyata juga mengakui hal ini. Menurutnya dirinya selaku pengusaha selalu mencari selisih nilai tukar kurs asing. Semakin rendah nilai mata uang asing yang ditawarkan di bursa valuta asing, semakin tinggi pula selisih yang bisa dia ambil untuk dijual kembali. Selama ini, dia tak pernah menemui masalah berarti mengenai hal ini.

5.5 Pembentukan Reputasi pada Bank Mutiara

Seperti diketahui, proses pembentukan reputasi terhadap Bank Mutiara ini ternyata lebih banyak dibangun melalui pendekatan personal dari setiap jajaran dari level terbawah hingga teratas. Tujuannya, supaya pendekatan yang dilakukan *all out* alias menyeluruh. Hal ini bisa memberikan efek positif dan negatif terhadap kinerja perusahaan, karena mampu meraih simpati dan kepercayaan nasabah atau calon nasabah secara langsung.

Bank Mutiara juga melakukan berbagai kegiatan *public relations* dengan memberikan input kepada kalangan wartawan bisnis maupun politik. Tujuannya, untuk menjaga alur pemberitaan soal Bank Mutiara, supaya tak tercampur aduk dengan pemberitaan kasus Bank Century, sehingga reputasi Bank Mutiara akan tetap terjaga dengan baik.

Selain pendekatan personal tadi, Bank Mutiara juga melakukan publikasi lewat beberapa saluran komunikasi yang ada. Contohnya memasang iklan di media cetak, mengangkat duta serta hanya menggunakan *reputation marketing* melalui komunikasi hasil-hasil kinerja keuangannya yang terus mengalami peningkatan.



BAB VI KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Berangkat dari pokok masalah dan tujuan penelitian ini, kesimpulan yang bisa ditarik adalah perubahan identitas Bank Mutiara tidak terbukti memberikan pengaruh di mata informan penelitian ini. Pembangunan reputasi positif Bank Mutiara memang berdampak besar pada performa keuangan bank jelmaan Bank Century ini. Hal ini bisa dilihat dari indikator kesehatan kinerja sebuah bank yakni total asset, total kredit, total DPK (Dana Pihak Ketiga), CAR (*Capital Adequacy Ratio*), NPL (*Non Performing Loan*) dan NIM (*Net Interest Income*), yang terus mengalami peningkatan sejak bank ini melakukan *rebranding* pada Oktober 2008.

Memang, sejatinya *rebranding* merupakan cara efektif untuk mendorong perbaikan internal yang akan terproyeksikan kepada perbaikan eksternal sehingga mampu memperbaiki citra dan mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada perusahaan. Namun berdasarkan hasil penelitian ini, bila ditinjau dari sudut pembangunan reputasi berdasarkan elemen *emotional appeal* dan *product and service*, manajemen Bank Mutiara dirasa belum berhasil membangun segi emosi para pengguna jasanya. Segi emosi itu berkisar soal kebanggaan, kehormatan dan kenyamanan menjadi bagian dari nama Bank Mutiara itu sendiri.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, terlihat jelas bahwa masih banyak informan yang merupakan nasabah tabungan, pembuka deposito maupun pengguna jasa Bank Mutiara lainnya yang memilih bank ini semata-mata karena mencari keuntungan, mencari keamanan bertransaksi yang dijamin maupun faktor lokasi yang strategis bagi mereka. Berdasarkan temuan ini, dapat dikatakan jika para informan yang merupakan pengguna jasa dan pemilik rekening di Bank Mutiara ini tergolong orang-orang yang hanya mengejar kenikmatan sesaat (*hit and run*). Tidak ada *sense of belonging*, *admire* maupun *respect* dari mereka terhadap institusi Bank Mutiara.

Dilihat dari segi komunikasi, hal ini dapat terjadi karena mereka kurang mendapatkan informasi-informasi mengenai Bank Mutiara itu sendiri. Misalnya pindahnya kantor pusat Bank Mutiara dari kompleks perkantoran Senayan ke kawasan pusat perkantoran di Jalan

Jendral Sudirman yang dilakukan pada 22 November 2010. Sayang sekali, informasi sepenting ini ternyata kurang dapat disebarluaskan oleh pihak manajemen kepada khalayak luas dan hanya diberikan kepada para nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara. Tidak ada pemberitahuan melalui iklan di media yang sengaja dipasang oleh manajemen Bank Mutiara.

Namun ditinjau dari elemen *product dan service*, manajemen Bank Mutiara terbukti mampu menyediakan produk-produk perbankan yang inovatif dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Selain mempertahankan penjualan valuta asing yang telah menjadi andalan sejak masih jaman Bank Century, banyak pula fasilitas perbankan lainnya yang disediakan untuk melayani berbagai kebutuhan.

Soal layanan dari seluruh karyawan Bank Mutiara pun patut diacungi jempol karena mendapatkan apresiasi dari para informan. Dari mulai layanan nan ramah dan penuh senyum layaknya sahabat hingga layanan *personal bank* alias pengiriman tim dari Bank Mutiara yang akan berkunjung ke nasabah setianya dimanapun dia berada. Bicara soal layanan dari hati ini pun tak melulu dilakukan oleh para karyawan level bawah, namun juga dilakukan oleh manajer level menengah hingga pucuk pimpinan direktur utama.

Kedekatan personal seperti inilah yang menjadi poin plus layanan Bank Mutiara, yang membedakannya dengan layanan dari bank lain, baik bank besar maupun kecil. Tak heran, seperti diakui oleh sebagian karyawan yang ditemui peneliti di salah satu lokasi cabang Bank Mutiara, banyak nasabah eks Bank Century yang kemudian memutuskan tetap menyimpan dananya di Bank Mutiara karena alasan di atas.

Bisa disimpulkan bahwa apa yang terjadi di Bank Mutiara terkait dengan pembentukan reputasi positifnya atau elemen *emotional appeal*, tak sesuai dengan teori yang ada. Menurut Duncan (2005), ketika memilih suatu produk, konsumen biasanya melihat nama atau simbol merek. Sebab nama dan simbol ini dipilih untuk merepresentasikan merek yang akan mewakili posisi merek dan memberi petunjuk identifikasi. Karena itu, perlunya pemilihan nama merek yang baik sebab hal ini merupakan kunci kesuksesan sebuah merek.

Namun terkait dengan elemen *product and service* yang ditawarkan Bank Mutiara, dapat disimpulkan bahwa apa yang ditawarkan Bank Mutiara ini mampu diterima oleh target khalayaknya. Dengan *rebranding* dan penggantian pimpinan, Bank Mutiara terbukti mampu melakukan inovasi produk dan layanan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

selain juga, Bank Mutiara mampu meneruskan nilai valuta asing yang kompetitif, yang sebelumnya juga telah menjadi layanan primadona sejak masa Bank Century.

6.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat implikasi akademis dan implikasi praktis bagi penelitian yang membahas soal reputation marketing.

6.2.1 Implikasi Akademis

Penelitian ini memang hanya menitikberatkan pada dua elemen Reputation Quotient dari Fombrun (1996), yakni *emotional appeal* dan *product and service*. Karena memang penelitian ini hanya berusaha mencari informasi dan data dari kelompok manajemen atau karyawan (internal) dan kelompok nasabah atau pengguna jasa (eksternal). Setelah mendapatkan informasi dari kedua belah pihak yang saling melengkapi, dapat ditarik satu kesimpulan hasil penelitian yang nantinya akan mampu memberikan solusi terkait masalah yang ditemukan dalam penelitian ini, yang terkait dengan reputasi perusahaan.

Secara metodologis, penelitian ini berimplikasi pada pengukuran reputasi melalui metode kualitatif melalui pengadaptasian sistem Reputation Quotient. Pendekatan ini bersifat praktis, sederhana namun sangat mendalam. Memang, dalam penelitian ini hanya menganalisis berdasarkan dua elemen saja dari enam elemen utama konsep Reputation Quotient. Namun sejatinya, kedua elemen itulah yang fokus mentargetkan kalangan *customer* dan karyawan sebagai pemberi informasi utama untuk analisa reputasi organisasi. Konsep reputasi sendiri masih terbuka lebar untuk diteliti dengan menggunakan metode kualitatif.

Dalam penelitian ini, diketahui bahwa metode *personal approach* kepada konsumen merupakan sebuah langkah terbaik bagi Bank Mutiara untuk membangun kembali reputasi positifnya di mata nasabah dan pengguna jasanya. Di dalam *personal approach* ini bisa dilakukan melalui konsep *word of mouth* atau *direct selling*.

6.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan bisa membantu pihak bank dan praktisi humas serta pelaku komunikasi pemasaran untuk bisa menonjolkan reputasi perusahaan masing-masing, supaya kuat untuk ditonjolkan kepada masyarakat. Hal ini sangat penting mengingat kegiatan dalam sebuah institusi bank adalah kegiatan yang mengandalkan kepercayaan yang berbasis reputasi positif. Dengan basis kerja berdasarkan reputasi tadi, institusi bank pun rentan terkena krisis reputasi. Jika hal ini yang terjadi, diharapkan hasil penelitian ini bisa menjadi salah satu acuan.

Sebaliknya, jika institusi perbankan ini tak memiliki masalah dengan reputasi, ada baiknya manajemen bank tersebut menonjolkan reputasi positifnya dengan menerapkan konsep *reputation marketing* atau kegiatan pemasaran berbasis reputasi. Karena saat ini, reputasi maupun kegiatan pencitraan positif menjadi peranan utama dalam berbagai kegiatan, baik politik, ekonomi maupun sosial.

Lewat penelitian ini, terbukti bahwa konsep pendekatan kepada konsumen yang telah diterapkan di Bank Mutiara ini mampu menarik simpati masyarakat terutama nasabah dan pengguna jasanya. Untuk sebuah bank baru dan relatif kecil, Bank Mutiara telah menorehkan satu prestasi tersendiri untuk membuat diferensiasi atau memberikan satu keunikan yang mungkin tak bakal ditemukan nasabah dan pengguna jasanya di bank lain.

Hasil penelitian ini juga bisa memberikan implikasi positif bagi masyarakat sebagai nasabah perusahaan perbankan. Diharapkan hasil penelitian ini mampu menyadarkan masyarakat supaya berhati-hati dalam memilih dan memutuskan pilihan bank tempat mereka bertransaksi terutama tempat menyimpan dana pribadinya. Seyogyanya, masyarakat tak hanya melihat dari besarnya keuntungan yang bisa mereka dapatkan, namun juga penting memperhatikan reputasi perusahaan perbankan tersebut. Lewat cara ini, masyarakat telah melakukan tindakan preventif untuk melindungi dananya dari bank yang rentan terkena krisis kepercayaan atau dari investasi bodong lainnya.

6.3 Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah hal-hal yang dapat direkomendasikan baik untuk dunia praktis maupun akademis.

6.3.1 Rekomendasi Akademisi

Seperti telah disebutkan di bagian atas, penelitian ini hanya meneliti dua elemen Reputation Quotient dari Fombrun (1996), yakni *emotional appeal* dan *product and service* saja. Sebagai pengembangan dari penelitian ini, diharapkan dapat dilakukan penelitian berikutnya yang menitikberatkan pada proses pembangunan reputasi di sebuah bank yang terkena krisis reputasi, dengan mengembangkan empat elemen lain di luar dua elemen yang sudah diteliti dalam penelitian ini. Akan lebih baik jika obyek penelitiannya juga serupa.

Selain itu, perlu juga dilakukan penelitian lain yang bertujuan untuk mengukur efektifitas proses *rebranding* dalam sebuah organisasi terkait dengan pembangunan reputasi organisasinya. Apakah perubahan identitas perusahaan ini dapat terbukti efektif mendongkrak citra perusahaan atau justru sebaliknya.

6.3.2 Rekomendasi Praktis

Banyak cara untuk membangun reputasi positif, yang kemudian akan bisa digunakan sebagai sarana *reputation marketing*. Terkait dalam peningkatan elemen *emotional appeal* kalangan nasabah dan pengguna jasa Bank Mutiara, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Bagi para nasabah pencari keuntungan semata maupun pengguna jasa yang hanya berpikir jangka pendek, ada baiknya Bank Mutiara harus mulai memberikan informasi rutin dan berkala terkait perusahaan kepada mereka. Karena hal ini mampu membangun rasa kepemilikan para nasabah tersebut untuk bangga menjadi nasabah Bank Mutiara. Caranya tentu saja dengan menerapkan strategi komunikasi yang paling tepat, salah satunya lewat penyebaran brosur, *personal approach*, penggunaan internet dan social media serta publikasi.

2. Susunlah strategi komunikasi dengan memperhatikan siapa target market yang dituju. Apakah kalangan nasabah yang terikat karena menyimpan dananya atau para pengguna jasa bank yang tak terikat. Nasabah pun dibagi menjadi nasabah prioritas atau nasabah biasa. Masing-masing target market memiliki karakteristik masing-masing yang tak dapat disamaratakan. Strategi ini sendiri akan berhubungan erat dengan jenis-jenis alat komunikasi yang akan dipilih untuk menyampaikan informasi penting tentang Bank Mutiara.

3. Pengangkatan Miss Indonesia 2008 Sandra Angelia sebagai *Brand Ambassador* Bank Mutiara. Menurut Marconi (2002), pemilihan *celebrity endorser* yang tepat memang akan mendongkrak reputasi dan berujung pada peningkatan profit perusahaan. Namun dalam kasus Bank Mutiara ini, kiranya sangat kurang tepat untuk memilih sosok Sandra Angelia karena alasan belum terlalu populer dan diketahui masyarakat, terutama oleh kalangan perbankan dan keuangan.

Memang, melihat prestasinya sebagai Miss Indonesia 2008, tampaknya sosok Sandra tak perlu diragukan lagi dari segi tampilan fisik maupun isi otaknya. Namun masalahnya, dalam tahap pembangunan reputasi Bank Mutiara ini, dibutuhkan sosok yang kuat dan memiliki nama besar dalam hal perbankan dan keuangan. Tujuannya, supaya proses *Halo Effects* pun terjadi, dimana reputasi sosok tersebut akan mampu mempengaruhi kredibilitas dan reputasi Bank Mutiara paska *rebranding*.

Karena Bank Mutiara adalah sebuah institusi ekonomi dan bisnis, disarankan melakukan pemilihan *endorser* atau duta Bank Mutiara secara hati-hati. Hendaknya, sosok wakil perusahaan ini diambil dari kalangan pebisnis dan ekonomi yang memiliki citra baik di mata publik. Hal ini harus dilakukan secara hati-hati sebab sekali perusahaan kurang tepat memilih sosok *endorser*, maka tujuan perusahaan untuk mengembalikan kepercayaan publik tak akan terwujud. Justru sebaliknya, sosok *endorser* tadi yang akan terdongkrak reputasinya.

4. Dalam kaitan dengan konsep *reputation marketing*, Bank Mutiara memang telah melakukan sosialisasi terhadap hasil kinerja keuangannya. Artinya, Bank Mutiara telah menganggap kemajuan indikator perbankan yang dicapainya tersebut merupakan satu asset yang tak ternilai harganya sehingga amat disayangkan jika pencapaian tersebut tak dijelaskan ke publik. Indikator keuangan tadi bisa dikategorikan elemen *product and service* dalam teori Reputation Quotient dari Fombrun. Padahal dalam teori yang sama, disebutkan bahwa terdapat 6 elemen yang mampu mendongkrak reputasi sebuah organisasi. Karena itu,

sebaiknya Bank Mutiara mulai mensosialisasikan reputasi positifnya atau dengan kata lain, mampu membangun elemen *emotional appeal*-nya, sehingga dapat lebih bermanfaat bagi nasabah, pengguna jasa dan publik sendiri.

5. Bank Mutiara juga belum memanfaatkan secara optimal akses internet kepada nasabah dan pengguna jasanya. Salah satu alasannya, karena mayoritas nasabahnya bukanlah pengguna internet aktif. Jaringan infrastruktur yang dimiliki juga dianggap belum memadai. Alhasil, Bank Mutiara hanya mengandalkan peran layanan *Mutiara Access 24* jam bagi nasabah atau non nasabah yang ingin mendapatkan informasi.

Dari hasil interview dengan beberapa informan, diketahui bahwa sebagian besar informan lebih menyukai mencari jawaban atas pertanyaan lewat internet. Di jaman teknologi canggih seperti saat ini, memang ada baiknya Bank Mutiara dapat menggunakan kecanggihan teknologi tersebut untuk membangun reputasi positifnya.

Meski mayoritas nasabah Bank Mutiara belum melek teknologi, namun hal ini dapat dilakukan sebagai tindakan antisipasi di kemudian hari saat terjadi peralihan generasi nasabah. Salah satu yang bisa dilakukan adalah mengoptimalkan penggunaan internet. Lewat internet pula, perusahaan dapat mengoptimalkan fungsi situs perusahaan dengan memberikan lahan untuk memasang testimoni nasabah, *interactive access* bagi pengunjung untuk mengajukan pertanyaan dan mendapatkan jawaban dengan cepat serta menjadikan situs tersebut sebagai wadah informasi yang memang perlu disebarakan kepada konsumen, investor maupun publik. Selain itu, Bank Mutiara juga bisa menggunakan saluran komunikasi *social media* dalam rangka untuk mendekatkan diri kepada nasabah yang berakses internet.

6. Bank Mutiara belum mengoptimalkan jumlah pemasangan iklan di media. Bank Mutiara memang minim dalam beriklan, sebab memang Bank Mutiara tidak menyediakan dana promosi yang besar. Manajemen justru menganggap publikasi dan pemberitaan Bank Century telah *over-exposed*, sehingga hal ini dianggap menguntungkan Bank Mutiara dari sisi promosi.

Meskipun saat ini masyarakat cenderung lebih mempercayai publikasi daripada *advertorial*, namun ada baiknya manajemen Bank Mutiara tetap mempertimbangkan sarana komunikasi iklan. Sebab pembentukan citra positif dengan iklan mampu meningkatkan reputasi perusahaan.

Selain itu, langkah ini juga merupakan bagian dari strategi *corporate reputation marketing* yang tepat untuk diterapkan di Bank Mutiara sebagai bank beridentitas baru paska krisis reputasi. Dimana bank ini terus berkembang dan tengah membangun kembali reputasi dan citra positifnya. Dengan beriklan di berbagai media, secara tak langsung Bank Mutiara telah mensosialisasikan identitas barunya kepada masyarakat dan diharapkan mampu memperoleh reputasi positif atas aktivitas tersebut.

7. Ada banyak hal yang bisa dikomunikasikan secara intens oleh Bank Mutiara daripada hanya melulu mengangkat soal laporan keuangannya yang terus membaik dan juga mengangkat *Key Financial Highlights* perusahaan ini. Memang, dalam *reputation marketing*, kalangan pemasar harus mampu mengkomunikasikan reputasinya sebagai aset utama kepada target khalayak. Namun akan lebih baik jika komunikasi tidak hanya sebatas performa ekonomi, melainkan juga hal lainnya yang bisa menimbulkan persepsi positif di masyarakat seperti soal testimoni positif dari nasabah atau publikasi kegiatan positif yang telah dilakukan Bank Mutiara untuk masyarakat.

8. Ada satu hal yang patut dipertanyakan dalam susunan Komisaris dan Direksi Bank Mutiara, terkait kondisi bahwa Bank Mutiara saat ini tengah berjuang menancapkan reputasi positifnya di masyarakat. Hal tersebut adalah penunjukkan Eko B. Supriyanto sebagai salah satu komisaris independen Bank Mutiara yang ditunjuk pemerintah.

Tak ada yang salah dengan *track record* bapak yang satu ini. Selain memang dia aktif di berbagai keanggotaan organisasi ekonomi, beliau juga menggeluti riset, konsultan komunikasi dan menjadi jurnalis di bidang perbankan. Masalahnya, hingga saat ini beliau masih menjabat sebagai Direktur Utama PT Infoarta Pratama (Infobank) bidang penerbitan, riset dan konsultan komunikasi. Hal ini menjadi tanda tanya tentang bagaimana peran ganda tersebut dijalankan.

Artinya di satu sisi, beliau dituntut untuk membawa Bank Mutiara mencapai tujuannya. Namun di sisi yang lain sebagai bagian dari tugas jurnalistik, beliau juga dituntut harus mampu bersikap mandiri dan obyektif alias tidak memihak. Karena majalah Infobank sendiri telah dipercaya sebagai media informasi perbankan dan keuangan yang cukup kredibel.

Jika menilik salah satu edisi Majalah Infobank No.375 edisi bulan Juni 2010 Vol. XXXII yang mengupas "Rating 121 Bank Terbaik" lalu, terlihat jelas bahwa salah satu pemasang iklan besar adalah Bank Mutiara. Tak tanggung-tanggung, Bank Mutiara bahkan sampai

menyediakan bundel khusus yang berisi iklan *key financial highlights*-nya. Bahkan, dalam daftar 121 bank terbaik tadi, nama Bank Mutiara yang tercantum pada posisi 55 diblok warna biru. Warna ini senada dengan warna dasar logo Bank Mutiara.

Dengan pemasangan dan penyebaran informasi ini, tak serta-merta membuat target pembacanya sekonyong-konyong setuju dengan informasi yang disampaikan dalam majalah ini. Hal ini tentu saja akan memberi pengaruh terhadap kredibilitas dan reputasi Bank Mutiara. Sebagai rekomendasi, ada baiknya manajemen Bank Mutiara meninjau kembali pemilihan dan penunjukan beliau sebagai salah satu komisaris independen Bank Mutiara.



DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Aaker, A. David (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press
- Aaker, A. David (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press
- Alifahmi, Hifni (2008). *Marketing Communication Orchestra*. Bandung: Examedia Publishing
- Anholt, Simon (2007). *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan
- Davies, Gary et al (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London and New York: Routledge part of Taylor and Francis Group
- Duncan, Tom, (2005). *Principles of Advertising and Integrated Marketing Communication (IMC)*. New York: McGraw-Hill
- Fombrun, Charles J. (1996) *Reputation Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston-Maachusetts
- Hughes, Graham & Fill, Chris, (2006). *The Official CIM Course Book: Marketing Communication*. Elsevier/Butterworth-Heinemann
- Irawan, Prasetya (2007). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Kasali, Rhenald (2003). *Membidik Pasar Indonesia, Segmenting Targeting Positioning*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, Philip (2000). *Marketing Management Millenium Edition*, Prentice Hall International. Inc Kotler, Philip & Armstrong, Gary (1996). *Principles of Marketing 7th Edition*. Prentice Hall.Inc
- Kriyantono, Rachmat (2007). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup
- Laporan Tahunan Bank Mutiara 2009
- Marconi, Joe (2002). *Reputation Marketing, Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset*. New York: McGraw-Hill

- MarkPlus Institute of Marketing (2009). *Brand Operation*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Profil perusahaan Bank Mutiara 2010
- Rangkuti, Teddy (2009). *Strategi Promosi Yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Riduwan (2002). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- R. Dowling, Grahame (1994). *Corporate Reputations, Strategies For Developing The Corporate Brand*. London: Kogan Page Limited
- Sernovitz, Andy (2009), *Word of Mouth Marketing*. Kaplan Publishing, New York.
- Smith. Paul, Chris Berry and Alan Pulford (1999). *Strategic Marketing Communications, New ways to build and integrate communications*. London: Kogan Page Limited
- Sugiyono (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta

B. JURNAL PENELITIAN

- Argenti, P. and Druckenmiller, B. *Reputation and the Corporate Brand*. Tuck School of Business at Dartmouth Working Paper No. 03-13. (http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=387860)
- C.I Hovland A.A Lumsdaine and F.D Sheffield. *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ:Princeton University Press, 1948)
- Chibuike, Ronald Iwu-Egwuonwu. *Corporate Reputation and Firm Performance: Empirical Literature Evidence*. University of Abuja, Nigeria (2009). (<http://ssrn.com/abstract=1659595>)
- Harris-Fombrun (2004) http://www.valuebasedmanagement.net/methods_corporate_reputation_quotient.html
- Fombrun, Charles J and Foss, Christopher, B. *The Reputation Quotient Part 1 and 2: Developing a Reputation Quotient*, vol. 14, no. 3, 14 Mei 2001 (The Reputation Institute) <http://www.reputationinstitute.com>
- Kuenzel, Sven and Halliday, Sue Vaux (2008). *Developing Brand Identification and Brand Loyalty*. http://www.anzmac2008.org/_Proceedings/PDF/S02/Kuenzel
- Scollt R. Herriott (1992), *Identifying and Developing Referral Channels*. Management Decision 30, no. 1.

C. PEMBERITAAN

Buku Putih Departemen Keuangan RI dalam *Kasus Century, Setahun Tak Berujung* (4 Februari 2010), www.tempointeraktif.com

Century Sudah Jadi Mutiara. <http://www.beritaindonesia.co.id/berita-utama/century-sudah-jadi-mutiara/>

Huzaini Azis, Prana Indira & Widiyanto Yudo (November 2009). *Pakai Tanda Pengenal Baru Agar Bisnis Makin Maju*. *Tabloid Kontan* p.24

Infobank No. 347 Februari 2008

Istana Minta PPATK Klarifikasi Data Bendera. (1 Desember 2009), www.vivanews.com

Makmun, Peneliti Badan Kebijakan Fiskal Departemen Keuangan (14 Desember 2009). *Tantangan Perbankan 2010*. *Bisnis Indonesia*

Wikanto, Adi & Nurdiana, Titis (Januari 2010). Maryono, Direktur PT Bank Mutiara Tbk: Lima Tahun Lagi Bisa Laku Rp 7 Triliun. *Tabloid Kontan*, p.5

D. INTERNET

<http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/ikhtisar+Perbankan/Lembaga+Perbankan/>

<http://www.mutiarabank.co.id/sejarah.php>

<http://www.mutiarabank.co.id/admin2/Annual%20Report%202009.pdf>

Bank Century Ditargetkan Sehat 2011.
http://www.lps.go.id/v2/home.php?link=news&news_id=122

Stabilitas dan kemajuan kami, buah kepercayaan dan dukungan Anda

Tim Penyehatan Mutiara Bank menunjukkan buah dari kerja keras tim dan tekad melakukan perbaikan terus menerus serta melanjutkan proses transformasi yang secara konsisten diimplementasikan untuk menstabilkan bank melalui berbagai terobosan dan inovasi. Hal tersebut merupakan wujud implementasi visi baru untuk menjadi "bank fokus pilihan masyarakat"

Key Financial Highlights

Indikator	31 Des 08 (audited)	31 Des 09 (audited)	30 Jun 09 (unaudited)	30 Jun 10 (unaudited)	Pertumbuhan Des 08-Des 09	Pertumbuhan Jun 09-Jun 10
Total Aset (Rp Miliar)	5.586	7.531	6.627	8.542	34,8%	28,9%
Total Kredit (Rp Miliar)	4.766	4.864	4.362	5.606	2,1%	28,5%
Total Dana (Rp Miliar)	5.116	5.949	5.192	6.855	16,3%	32,0%
Labar Bersih (Rp Miliar)	-7.281	265	140	58	2847,5%	-140,0% ^(*)
CAR-Kredit & Pasar (%)	-22,3%	10%	8,3%	12,8%	323%	4,6%
NPL Bersih (%)	10,4%	9,5%	7,3%	5,0%	-0,9%	-2,3%
BOPO (%)	1226,3%	92,7%	91,6%	87,4%	-1133,6%	-4,2%

(*) PPAP yang telah dibentuk, mempunyai kelebihan Rp154 miliar, yang merupakan potensi untuk menjadi laba, namun karena menggunakan prinsip kehati-hatian, hal tersebut belum di reverse menjadi pendapatan

November 2008

1. Bank Century diambil alih Pemerintah melalui Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).
2. Pemerintah melakukan perombakan manajemen dengan melakukan pengangkatan Komisaris dan Direksi baru.
3. Indikator keuangan per Desember 2008 menunjukkan kinerja perseroan yang sangat buruk.

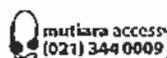
Desember 2009

Selama tahun 2009 Manajemen baru Mutiara Bank berhasil melakukan transformasi dalam rangka penyehatan bank dalam bentuk:

1. Melakukan *Rebranding* dan peningkatan *corporate image* melalui: perubahan nama dari Bank Century menjadi Mutiara Bank, implementasi *new corporate culture* serta promosi dan publikasi secara intensif.
2. Perkembangan kinerja yang cukup baik tercermin dari semakin membaiknya indikator keuangan bank, pertumbuhan dana dan kredit, serta peningkatan *Fee Based Income* melalui transaksi *bank notes* dan *trade finance*.
3. Pengembangan produk dan layanan antara lain produk Giro, Tabungan, Deposito dan Kredit serta peningkatan layanan melalui pembukaan *Call Center*, tergabung dalam ATM Bersama dan kerja sama *remittance* dengan MoneyGram.
4. Penajaman fungsi *Risk Management* dalam rangka pengambilan keputusan bisnis guna meningkatkan Tata Kelola Perusahaan yang Sehat (*Good Corporate Governance*).
5. Penyempurnaan organisasi dan pengembangan Infrastruktur guna mendukung kegiatan bisnis bank.

Juni 2010

1. Mutiara Bank telah sampai pada tahap "*focusing the business*" dengan menjalankan fokus bisnis pada segmen usaha *consumer* dan *SME*.
2. Bank telah berhasil melakukan penyelesaian aset-aset bermasalah melalui pelunasan dipercepat dan restrukturisasi kredit melalui *restructuring*, *rescheduling* dan *reconditioning*.
3. Peningkatan kemampuan Teknologi Informasi yang terintegrasi guna mendukung kegiatan bisnis dan pelayanan nasabah.
4. *Repositioning* lokasi cabang guna mendukung fokus bisnis yang berorientasi pada segmen *consumer* dan *SME*.
5. Peningkatan kerja sama dengan institusi perbankan dan keuangan, BUMN serta swasta dalam rangka mendukung bisnis bank serta meningkatkan pelayanan kepada nasabah.
6. Laporan Keuangan untuk tahun buku 31 Desember 2009 (*audited*) memperoleh opini "Wajar Tanpa Pengecualian" dan memperoleh predikat "Bagus" dari majalah Info Bank serta mendapat predikat "Bank" untuk *Good Corporate Governance* oleh Bank Indonesia.



Mutiara Bank Peer Group Performance

Base on Capital & Total Assets

30 Juni 2010

Financial Indicator



Financial Indicator	Mutiara Bank	ICB BUMIPUTERA	Bank Victoria	Mayapada	Average
Total Assets	8.541.844 ▲	7.288.312	8.287.585	8.474.384.	8.148.031.
Credit	5.606.298 ▲	5.815.715	3.367.892	5.834.351	5.156.064
DPK	6.603.627 ▲	6.183.516	6.489.372	6.855.630	6.533.036
Capital	583.134 ▼	580.304	630.924	1.132.268	731.658
Profit	58.334 ▲	18.888	49.492	80.226	51.135
CAR	12,81% ▼	10,79%	15,41%	15,55%	13,64%
NPL Gross	3,21% ▲	4,52%	3,36%	2,06%	10,54%
NPL Net	5,03% ▲	3,38%	-3,03%	1,28%	1,67%
GWM	5,08% ▲	5,16%	5,03%	5,03%	5,08%
LDR	81,79% ▲	94,05%	51,34%	85,10%	78,07%
NIM	1,24% ▼	5,38%	2,36%	6,98%	3,99%
ROE	22,93% ▲	5,37%	19,17%	15,85%	15,83%
ROA	1,45% ▼	0,54%	1,94%	2,17%	1,53%
BOPO	87,44% ▼	94,53%	86,70%	83,58%	88,06%
PPAP	103,84% ▼	100,48%	434,83%	118,60%	189,44%

Kinerja Bank Mutiara dibandingkan rata rata peer group tergolong bagus, walaupun jumlah modal yang lebih rendah dari rata rata peer group, tetapi total Aset, Jumlah kredit, Dana pihak ketiga, profit, ROE, lebih tinggi dari peer group dan efisiensinya lebih bagus tercermin dari rasio BOPO lebih rendah dibandingkan peer group

RATING BPR: INI DIA BPR-BPR TERBAIK

infobank

32 tahun

RATING 121 BANK

BANK-BANK BERTARUNG MEMBURU LABA



I Made Gde "Indonesia Eximbank" Erata:
Reformasi untuk Mendongkrak Ekspor

Rp39.500



InsuranceDigest
Akuisisi AJN
Pascamusibah KPD

MultifinanceReview
Multifinance Ditantang
Bank di Alat Berat

Ambisi CIMB Niaga
Menyalip BNI

English Section
for Expatriates

Network Error (tcp_error)

A communication error occurred: "No route to host"
The Web Server may be down, too busy, or experiencing other problems preventing

Rabu, 10/02/2010 19:30 WIB

Sering Jadi Bahan Pemberitaan, DPK Bank Mutiara Turun Rp 100 Miliar

Herdaru Purnomo - detikFinance



Foto: dok.detikFinance

Jakarta - Dana Pihak Ketiga (DPK) Bank Mutiara (dulu Bank Century) mengalami penurunan hingga Rp 100 miliar di awal tahun 2010. Penurunan tersebut dikarenakan pemberitaan-pemberitaan di media massa soal Pansus Hak Angket Bank Century.

INDEKS BERITA

Hal tersebut dikalakan oleh Direktur Utama Bank Mutiara Maryono dalam pemeriksaan oleh Pansus Hak Angket Bank Century DPR-RI di Gedung DPR, Jakarta, Rabu (10/2/2010).

"Hal ini (penurunan DPK) memang dikarenakan adanya berita-berita di media massa serta pemeriksaan di Pansus sehingga membuat nasabah kami kurang nyaman melakukan transaksi. Selama bulan Januari 2010 DPK kami turun Rp 100 miliaran," papar Maryono.

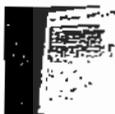
Manajemen Bank Mutiara terus melakukan sosialisasi kepada para nasabah. Maryono mengatakan pemeriksaan Pansus tersebut hanya menindaklanjuti kasus Bank Century pada waktu dahulu.

"Ada beberapa yang telepon ke cabang-cabang kami. Namun kami jelaskan fransus tersebut dalam rangka menindak lanjuti kasus Century yang terdahulu. Sekarang sudah berubah menjadi Bank Mutiara dan menjadi bank yang sehat," jelas Maryono.

BERITA LAIN

- Sabtu, 18/12/2010 17:54 WIB
Asuransi Bencana Sulit Diterapkan di Indonesia
- Sabtu, 18/12/2010 10:31 WIB
Dana Asing US\$ 833 Miliar Bakal 'Serbu' Negara Berkembang di 2011
- Jumat, 17/12/2010 13:42 WIB
BI: Yang Keberatan Umumkan Prime Lending Rate Terlalu Manja
- Jumat, 17/12/2010 12:55 WIB
Maybank Ingin Kuasai Pasar Syariah Indonesia
- Jumat, 17/12/2010 12:50 WIB
Gubernur BI Emosi Saat Diciecar Soal Isu Suap Rp 100 Miliar
- Jumat, 17/12/2010 12:08 WIB
BI Kirim Surat Klarifikasi Isu Suap Rp 100 Miliar ke DPR

RUMOR SAHAM



Harga Saham PT Tirta Mahakam Resources Tbk (TIRT) dikabarkan bakal diangkat menuju level Rp 150 dalam waktu dekat. Sumber di pasar menyebutkan....



Yahoo! OMG Celeb Berita
Cari Berita Hiburan terbaru, Fashion, Film & More From Yahoo!
id.omg.yahoo.com

Bank / Keuangan Jobs
Lowongan Kerja Bank & Keuangan di Indonesia. Daftar Sekarang!
JobStreet.co.id/Bank&Keuangan



Maryono menambahkan, DPK bank Century mengalami kenaikan kembali pada minggu pertama bulan Februari 2010.

"Saat ini berangsur-angsur kembali normal, pada minggu pertama bulan Februari 2010 tercatat naik hingga Rp 190 miliar," tutup Maryono.

(dru/dni)

GRATIS! puluhan voucher pulsa ikuti terus berita dari DelikFinance di Hape-mu. Ketik REG FIN kirim ke 3845 (khusus pelanggan Indosat Rp.1300/hari)

Tetap update informasi di manapun dengan <http://m.detik.com> dari browser ponsel anda!

PERENCANA KEUANGAN

Lakukan Investasi, Maka Anda Kaya



Aset adalah barang yang sangat berharga. Alangkah bijaknya jika kita melakukan evaluasi aset yang kita miliki. Setelah itu, baru bisa kita merencanakan investasi. Bagaimana caranya?

PELUANG USAHA

Yuk, Budidaya Lele yang Murah Meriah



Pekarangan rumah luas dan Anda suka budidaya ikan? Ada baiknya Anda melirik budidaya lele ini. Budidaya lele ini ternyata tak melulu 'jorok' karena sudah bisa dikembangkan sistem budidaya yang lebih murah, bersih.

SOSOK DAN PERISTIWA

Pensiun Dari Telkom, Tanri Abeng Bikin Universitas



Usai tak lagi menjabat Komut Telkom Tanri Abeng akan fokus ke dunia pendidikan. Gebrakannya tahun depan adalah pendirian Tanri Abeng University, fokus di pembelajaran manajemen dan kepemimpinan.

Baca Juga :

- Dahlan Iskan Bingung Dipanggil Pansus Century
- Pansus Century Panggil 5 Dirut BUMN
- Versi BPK Dana Rp 25,52 Triliun Keluar Dari Century Selama 10 Bulan

Modal Kecil Dapat 40jt/bulan
Bisnis yang bisa dijalankan di mana saja. Gabung d'BC Network

Herbal Alami
Gading Herbal Alami Gading Herbal bermutu

Share

Server not found

Firefox can't find the server at adcontent.detik.com.

- Check the address for

8) Komentar

Kirim Komentar

Disclaimer

rakyat Guest 01/01/1970 07:00 WIB siapa sih yang masih mau percaya menabung uangnya dibank muliara... » Selengkapnya

gak usah tau Guest 01/01/1970 07:00 WIB ada yang mau beli sahamnya di harga 1? ... » Selengkapnya

Justice baol Mobile 01/01/1970 07:00 WIB allah sudah menyediakan tempat bagi mereka yg benar dan yg salah.... » Selengkapnya

0 Komentar tweet @detikcom

Follow Twitter detikcom

IKLANBARIS

Ketik Kata Kunci

Cari Iklan



- 187jt-Bulevar-Tmr Cibubur Citra Indah. Cluster Azalea. Unit Terbatas. Cocok u/ Investasi



- Dijual Rumah Multi Fungsi

Beriklan dengan rate harian

Informasikan info produk anda di

Tampilkan foto dan info produk Anda
www.etalase.com

Full article semua kegiatan dan sajian anda di

Nasabah Bank Mutiara Meningkat



KOMPAS/LUCKY PRANSISKA

SABTU, 20 FEBRUARI 2010 | 09:21 WIB
Laporan wartawan KOMPAS Gregorius Magnus Finesso
BANDUNG, KOMPAS.com — Penyelidikan skandal Bank Century oleh Pansus DPR tak berpengaruh terhadap kinerja Bank Mutiara. Tidak terjadi penarikan uang secara besar-besaran atau *rush* oleh nasabah. Jumlah nasabah bank yang merupakan metamorfosa dari Bank Century ini justru meningkat.

Direktur Treasury Bank Mutiara Ahmad Fajar menjelaskan bahwa jumlah nasabah bank itu memang menurun pada awal-awal bergantinya nama. Namun, jumlah nasabah terus bertambah setelah itu.

"Dari yang hanya 44.000 nasabah, sekarang menjadi 48.000 nasabah. Juga tidak ada *rush* karena terpengaruh adanya Pansus Century," sebut Ahmad Fajar, Jumat (19/2/2010), di Bandung.

Menurutnya, nasabah yang ada merupakan nasabah yang loyal sehingga tidak terpengaruh oleh adanya penyelidikan Pansus Century di DPR. Ahmad Fajar mencanangkan target jumlah nasabah tahun ini mencapai 52.000 nasabah.

Century Bank

Artikel Terkait:

- Marzuki Tak Sepakat Sebut Nama Pelanggar "Bail Out"
- Pengacara Robert: Yang Salah LPS dan Bank Mutiara
- Boediono Cuek Ditanya soal Antisipasi Century
- Penuntasan Kasus Bank Century Masih Meragukan

Ketik REG <spasi> BIS kirim ke 9858
UNTUK MENDAPATKAN BERITA BISNIS & KEUANGAN

Pertumbuhan jumlah nasabah ini membuat dana pihak ketiga (DPK) yang dihirup diharapkan mencapai Rp 1,2 triliun. Selain nasabah eks Bank Century yang masih loyal, nasabah baru dibidik dengan target antara 5 dan 10 persen dari keseluruhan nasabah.

Diakui oleh Ahmad Fajar, masih ada calon nasabah yang bersikap menunggu hasil keputusan Pansus Century. Ahmad Fajar memastikan bahwa apa pun hasil Pansus Century, hal itu tidak berpengaruh terhadap keberadaan Bank Mutiara.

Setelah diambil alih oleh pemerintah, Ahmad Fajar menerangkan bahwa Bank Mutiara dipastikan tetap beroperasi. Kalau ditutup, tentunya pemerintah harus mengeluarkan biaya dua kali. "Jadi, apa pun keputusan Pansus Century, tak berpengaruh. Kami tetap jalan terus meningkatkan kinerja," ungkap Ahmad Fajar.

Pertumbuhan kinerja telah terasa bahkan dari merugi sebesar Rp 7,2 triliun menjadi menghasilkan laba hingga Rp 259 miliar. Aset pun bertambah dari Rp 5,6 triliun menjadi Rp 7,8 triliun.

Menurut Ahmad Fajar, ekspansi kredit tahun 2010 ini diharapkan mencapai Rp 2,8 triliun dengan pangsa di sektor ritel dan konsumen. Penyaluran kredit dilakukan bekerja sama dengan lembaga pembiayaan guna mengurangi risiko.

Dalam kesempatan yang sama, anggota Dewan Komisiner LPS, Heru Budiarto, memastikan bahwa Bank Mutiara tidak akan ditutup setelah hasil kerja Pansus Century diumumkan. "Bank Mutiara adalah bank yang baik dan milik negara. Tidak ada alasan untuk ditutup," ucap Heru.

Editor: tof



- Beri Rating Artikel - Rate A A A

Ada 4 Komentar Untuk Artikel Ini. Posting komentar Anda

HTTP ERROR: 504

Gateway Timeout
Request URI=http://ads.kompas.com

BERITA TERKINI TERPOPULER

- Dulu Dianggap Hama, Kini Jadi Maskot Kopi Luwak, dari Tanam Paksa ke Oprah
- Informa Raih AFLA 2010
- UGM Beri Penjaminan Kredit Macet Merapi
- RI-India Sumbang 12 Miliar Dollar AS
- Pemerintah Impor 500.000 Ton Beras
- Hatta: Pengguna BBG Diberi Insentif Garuda Tambah 14.000 Kursi
- AirAsia Dirikan Maskapai di Filipina
- Pemerintah Santah Belum Siap
- Informa Raih AFLA 2010

6. Wawancara Informan Pertama

Data diri

Nama: Benny Purnomo

Jabatan: Direktur Retail dan *Small Medium Enterprises* Bank Mutiara

Wawancara

T: Apa yang melatarbelakangi keputusan *rebranding*?

J: Dasar dari dilakukannya *rebranding* adalah imej bank ini, dimana sudah tidak ada lagi kepercayaan masyarakat atas Bank Century. Imejnya rusak gara-gara krisis ekonomi tahun 2008 yang membuat bank ini kolaps dan harus diselamatkan pemerintah. Setelah diselamatkan, muncul masalah karena ada yang mempersoalkannya. Hingga ribu-ribut dan dibentuk Pansus Bank Century oleh DPR. Semua ini tentu merusak imej Bank Century di mata masyarakat. Padahal, imej itu penting untuk meraih kepercayaan. Dengan bantuan imej yang baik, penyehatan Bank Mutiara bisa dijalankan.

Caranya dengan meninggalkan jejak bank lama, meng-*create* satu bank baru dengan satu nilai budaya perusahaan yang usulannya datang dari karyawan. Dibentuklah workshop dari level karyawan terendah untuk menampung ide-ide hingga akhirnya tercipta SPIRIT (*Service Excellence, Profesionalism, Integrity, Relationship, Innovative dan Trust*).

T: Strategi apa yang telah dijalankan perusahaan?

J: Kami berpikir, caranya adalah mengembalikan kepercayaan masyarakat. Caranya dengan mengubah imej bahwa bank ini aman. Bahwa bank ini beda dari yang dulu dan jauh lebih baik. Tentunya, itu bisa dilakukan dengan membuat identitas dan karakter baru, baik ke dalam maupun ke luar. Karena itulah dilakukan *rebranding*, yaitu metamorfosis dari bank jelek ke bank baru yang lebih baik.

Perubahannya harus dilakukan secara menyeluruh, bahwa Bank Mutiara itu tidak sama dengan Bank Century. Penekanannya pada tiga hal. Pertama, pemegang saham, bahwa sekarang pemegang sahamnya sudah berganti dan dikendalikan oleh LPS. Kedua, di level manajemen, dimana manajemen lama sudah masuk penjara dan sekarang ditangani oleh para profesional di bidangnya. Ketiga, *corporate culture* (budaya perusahaan) yang baru dan lebih sehat.

T: Bagaimana Anda melihat *rebranding* dapat meningkatkan laba perusahaan?

J: Anda bisa lihat sendiri hasilnya sekarang. Permodalan perusahaan terus meningkat, dana pihak ketiga bertambah, pendapatan dan laba perusahaan juga terus naik. Anda bisa lihat di laporan keuangan kami yang terbaru.

T: Apakah *rebranding* bisa mengubah citra dari Bank Century ke Bank Mutiara?

J: Tentu saja ada perubahannya. Imej bank ini sudah lebih baik. Itu bisa terlihat dari kenaikan dana pihak ketiga (DPK). Ini kan menandakan bahwa masyarakat semakin percaya dengan bank ini, sehingga mau menabung atau menyimpan uangnya di Mutiara. Selain itu, *rebranding* ini meninggalkan jauh budaya bank lama dan membuat sesuatu yang baru dengan nilai-nilai budaya perusahaan dari para karyawannya. Ini dibentuk melalui *workshop* dengan melibatkan karyawan dari level terendah, perpaduan antara orang lama dan baru, serta kelompok orang yang dianggap bisa membawa perubahan.

T: Bagaimana strategi komunikasi dan pemasaran yang dilakukan untuk mengimplementasikan program kerjanya?

J: Caranya dengan membangun hubungan baik antara Bank Mutiara dengan para nasabahnya. Caranya tidak hanya sekedar membuat dan memberikan *company profile*. Tapi para karyawan harus bisa meyakinkan para nasabah dan melayaninya sebaik mungkin.

T: Kendala yang dihadapi?

J: Bagaimana bank bisa berkembang dengan baik kalau kondisi politiknya tidak kondusif. Masih banyak orang yang meributkan tentang masa lalu Bank Century yang terus dikaitkan dengan kondisi sekarang. Ini merupakan kendala yang harus kami hadapi. Tidak mudah untuk meyakinkan orang bahwa bank ini sudah berubah dan kondisinya sudah jauh lebih baik. Prosesnya membutuhkan waktu satu hingga dua bulan.

T: Strategi media/publikasi apa yang dilakukan perusahaan ketika *rebranding* berlangsung?

J: Kami beriklan di media massa. Tapi jarang beriklan melalui televisi. Karena kalau dilihat, satu hari itu ada 1.500 iklan di televisi. Jadi, cara ini tidak terlalu efektif. Apalagi, pemberitaan mengenai Pansus Century di DPR banyak diberitakan oleh TV One dan Metro TV. Karenanya, kami lebih memilih strategi *below the line* dengan menggunakan *Brand Ambassador* atau duta merek untuk memperkenalkan perubahan dan penampilan baru Bank Mutiara. Pertimbangannya, kami melihat upaya-upaya *public relations* lebih tepat dan dipercaya oleh masyarakat dalam menyampaikan pesan *rebranding* tersebut. PR lebih dipercaya daripada kami beriklan terus menerus. Kami juga mengutamakan strategi dari mulut ke mulut atau *word of mouth* untuk menyampaikan pesan perubahan itu.

T: Bagaimana cara menarik nasabah lama dan calon nasabah baru untuk bergabung?

J: Kami meyakinkan mereka secara personal melalui tatap muka langsung, atau penyebaran brosur, serta *company profile*. Di sana kami menjelaskan bahwa bank ini sudah berubah dan membawa nilai-nilai baru. Upaya ini diharapkan bisa meyakinkan masyarakat. Memang butuh waktu dan ada keterbatasan. Tapi kalau menggunakan media internet, justru tidak tepat. Karena sebenarnya 90% nasabah Bank Mutiara itu belum paham tentang internet.

Yang jelas, saat ini Bank Mutiara menganut sistem manajemen modern dimana pimpinan tertinggi juga bergerak melayani nasabah. Jadi tak hanya mengandalkan level manajer atau karyawan di bawahnya. Hal ini penting karena Bank Mutiara adalah sebuah bank baru yang harus diperkenalkan. Apalagi dengan masa lalu yang gelap. Tujuan manajemen Bank Mutiara terjun ke masyarakat adalah supaya masyarakat mengenal lebih dekat apa dan siapa Bank Mutiara dari petinggingnya langsung. Memang melelahkan, tapi itu harus.

T: Adakah inovasi produk-produk perbankan yang ditawarkan?

J: Tentu saja perubahan merek dan nama Bank Mutiara juga memunculkan inovasi pada produk-produk yang ditawarkan. Ini untuk membedakan dengan yang terdahulu.

T: Layanan seperti apa yang menjadi keunggulan Bank Mutiara?

J: Semuanya punya keunggulan masing-masing. Tapi kami ingin terus menggenjot dana pihak ketiga melalui tabungan dan deposito.

T: Bagaimana hasil kinerja paska *rebranding*?

J: Sejauh ini cukup positif, terlihat dari terus meningkatnya kinerja keuangan Bank Mutiara. Ini bisa dicapai seiring dengan membangun reputasi positif.

T: Bagaimana Bank Mutiara mengelola reputasinya saat ini?

J: Setidaknya ada dua tahap yang bisa dilakukan. Pertama, kami berupaya mengembalikan pelanggan yang lama. Caranya dengan meyakinkan mereka secara personal dan terus melakukan inovasi. Selain itu, kantor pusat kami juga pindah ke tempat baru dan rencananya akan memberinya nama Mutiara House. Ada logo perusahaan di atas gedung itu. Ini untuk menunjukkan kepada nasabah bahwa kami terus maju. Kedua, pengembangan ini juga tergantung pada sistem yaitu teknologi informasi (TI). Ini yang terus dikembangkan, meskipun mayoritas nasabah kita belum *internet minded*. Selain itu juga membangun hubungan baik dengan media massa melalui fungsi PR. Sehingga, bisa mengkampanyekan produk kami dan menumbuhkan imej positif di mata masyarakat.

Bayangkan, jika kamu bukan seorang nasabah Bank Mutiara, apakah masih meragukan kredibilitas Bank Mutiara yang telah memiliki gedung bernama sama dengan logo perusahaan terpasang di bagian atasnya, yang berlokasi di kawasan perkantoran elit Sudirman? Saya rasa tidak. Dari situlah kita mulai perlahan-lahan membangun reputasi positif



7. Wawancara Informan Kedua

Data diri

Nama: Rohan Hafas

Jabatan: Sekretaris Perusahaan PT Bank Mutiara Tbk

Wawancara

T: Apa yang melatar belakangi keputusan *rebranding*?

J: Keputusan *rebranding* didasari hasil survei dan *focus group discussion* terhadap publik dan nasabah, yang hasilnya diyakini bahwa *rebranding* dapat membawa Bank Century (sekarang Bank Mutiara) ke arah yang lebih baik. *Rebranding* merupakan perubahan menyeluruh dari hulu ke hilir dalam rangka memperkuat kepercayaan publik dan mendorong perbaikan dari dalam internal dan eksternal.

Keputusan *rebranding* merupakan bagian terintegrasi dan strategi dari program restrukturisasi organisasi dalam hal stabilitas, pemulihan dan transformasi serta jalan keluar terbaik untuk pencanangan reputasi baru sebagai bank fokus yang sehat, aman dan terpercaya. Selain itu *rebranding* juga dalam rangka meningkatkan kembali spirit dan kepercayaan internal perusahaan dengan penekanan program peningkatan layanan dan memperkuat *Good Corporate Governance*.

T: Strategi apa yang telah dijalankan perusahaan?

J: Pertama, melakukan perubahan Visi dan Misi. Kedua, perubahan Corporate Culture, dengan pencanangan SPIRIT sebagai *core value* perusahaan, yaitu merupakan perwujudan dari *Service Excellent, Professionalism, Integrity, Relationship, Innovative* dan *Trust*. Ketiga, pencanangan *business plan* dan strategi baru. Keempat, melakukan kerja sama dengan pihak ketiga dalam rangka peningkatan layanan kepada nasabah. Di antaranya melalui ATM Bersama, Moneygram, Telkom, dll.

T: Bagaimana anda melihat *rebranding* dapat meningkatkan laba perusahaan?

J: Melalui *rebranding* Bank Mutiara telah berkomitmen untuk menjadi bank fokus pilihan masyarakat. Manajemen baru telah menyusun *business plan* dan strategi baru. Empat segmen bisnis yang menjadi fokus bisnis Bank Mutiara adalah Segmen Treasury & Government Funding, dimana Mutiara Bank akan menjadi bank yang menyediakan kebutuhan produk treasury utama dan lengkap yang mendukung pengembangan bisnis nasabah utama. Sementara untuk segmen Small & Medium Enterprise, Bank Mutiara akan menjadi bank utama di segmen SME dan juga menjadi *transaction bank* untuk nasabah segmen SME. Untuk segmen *consumer*, ditawarkan pembiayaan segmen konsumtif dengan penawaran produk yang menarik dan kompetitif. Sedangkan untuk segmen *retail funding* Bank Mutiara menjadi pilihan untuk pelayanan kebutuhan transaksi mass-affluent. Hal tersebut diyakini dapat dijalankan dengan baik sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.

T: Apakah *rebranding* bisa mengubah citra Bank Century ke Bank Mutiara?

J: Bisa, hal ini terlihat dari kembalinya nasabah-nasabah lama dan peningkatan DPK yang sejak Januari 2010 hingga Oktober 2010 mencapai 34%.

T: Bagaimana strategi komunikasi dan pemasaran yang dilakukan untuk implementasikan program kerja (*above the line, below the line*)?

J: Strategi yang dilakukan Bank Mutiara melalui penyelenggaraan gathering dengan nasabah serta promo produk serta pemberitaan *event-event* di media yang diusahakan ada setiap bulan. Hal ini untuk menyasiasi kecilnya biaya promosi untuk bank seukuran Bank Mutiara.

T: Apa saja kendala yang dihadapi ?

J: Isu-isu politis yang bergulir sejak awal 2009 hingga 2010, antara lain Pansus Bank Century dan demo nasabah Antaboga.

T: Strategi media /publikasi yang dilakukan pasca rebranding berlangsung?

J: Pemberitaan melalui media cetak, televisi, internet serta promo produk melalui brosur. Pemilihan media dilakukan dengan mempertimbangkan target market Bank Mutiara yang hampir 90% nasabah berasal dari *Chinese community*, sehingga penggunaan koran berbahasa Mandarin lebih dominan.

T: Bagaimana cara menarik nasabah lama untuk bergabung?

J: Pendekatan *personal approach* dari *front liner* ditambah penyampaian informasi mengenai perkembangan kinerja keuangan secara intensif kepada nasabah-nasabah lama.

T: Bagaimana cara menarik nasabah baru?

J: Pendekatan *personal approach* dan *reveral system* serta penyampaian informasi kinerja, dimana *brand awareness* telah terjadi akibat publisitas permasalahan Century yang bergulir di media masa.

T: Layanan seperti apa yang menjadi keunggulan Bank Mutiara?

J: Di Bank Mutiara, semua level bekerja keras. Dari level terbawah hingga tertinggi. Kita semua terjun ke daerah untuk roadshow dan melakukan pendekatan dengan para nasabah di daerah. Inilah yang menjadi poin plus kami.

T: Bagaimana hasil kinerja paska *rebranding*, terutama dari segi pembangunan reputasi?

J: Kinerja Bank Mutiara paska rebranding menunjukkan hasil yang baik, hal ini terlihat dari peningkatan aset, DPK, laba dan Kredit. Penilaian rating "Bagus" dari majalah Info Bank serta tingkat kesehatan bank "Baik" dan opini "Wajar Tanpa Pengecualian" dari KAP (kantor akuntan publik) atas laporan keuangan perusahaan untuk tahun 2009.

T: Bagaimana Bank Mutiara mengelola reputasinya saat ini?

J: Dengan memonitor dan mengawal pemberitaan-pemberitaan menyangkut kasus lama dan mengisinya dengan pemberitaan-pemberitaan atas perkembangan positif dari Bank Mutiara.

8. Wawancara Informan Ketiga

Data diri

Nama: Dirgantoro

Usia: 35 tahun

Pekerjaan: Manager *Public Relations* di Jakarta

Status: Menikah

Cabang: Nasabah tabungan di Bank Mutiara Cabang Senayan, Jakarta, sejak Februari 2009

Wawancara

T: Sejauh mana Anda meyakini bahwa Bank Mutiara masih bisa dipercaya?

J: Karena profesi, jadi saya mengetahui cukup banyak mengenai bank ini. Dan, menurut saya bank ini cukup bisa dipercaya karena dikelola oleh orang-orang baru. Jadi, mereka ini tidak ada hubungannya dengan pemilik lama yang membuat masalah di Bank Century. Selain itu, bank ini dimiliki oleh negara atau LPS. Pastinya aman dan terjamin jika menyimpan dana di sini.

T: Sejauh mana yakin dengan kredibilitas Bank Mutiara?

J: Saya melihat, perlahan-lahan kredibilitas Bank Mutiara semakin naik. Karena kelihatannya dikelola dengan benar dan oleh orang-orang yang baru. Dukungan pemerintah juga membuat bank ini disamakan dengan bank BUMN lain. Jadi kredibilitasnya lebih tinggi dibandingkan bank swasta biasa.

T: Apakah Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?

J: Saya sedikit bangga juga, karena bagaimanapun ini kan bank BUMN yang dimiliki dan dijamin oleh pemerintah. Jadi sejajar kelasnya dengan Bank Mandiri, Bank BNI, dan Bank BRI. Saya yakin bank ini akan segera pulih.

T: Apakah Anda mengenali logo Bank Mutiara?

J: Ya, saya tahu kalau Bank Century itu sudah berubah namanya jadi Bank Mutiara. Begitu pula logonya. Ini langkah yang bagus karena bank ini seakan membuka lembaran baru. Ini menimbulkan persepsi positif di mata masyarakat. Ditambah lagi dengan orang-orang dan manajemen baru, saya melihat bank ini sudah berubah ke arah yang lebih baik.

T: Sejauh mana Anda percaya terhadap reputasi Bank Mutiara?

J: Sejak awal tahun 2009 saya menjadi nasabah Bank Mutiara, saya menaruh harapan besar kepada bank ini. Karena bank ini sudah diselamatkan dan diambil alih oleh pemerintah. Pasti akan dibenahi dan dibuat menjadi bagus. Karena itulah saya mempercayai reputasi bank ini. Saya merasa aman saja menyimpan duit di sini.

T: Sejauh mana Anda percaya Bank Mutiara mampu menawarkan produk berkualitas?

J: Terus terang, saya tidak begitu tertarik dengan produk-produk baru. Ketertarikan saya adalah bunga yang menarik untuk tabungan saya. Ketertarikan kedua adalah jaminan keamanan dana. Selain itu, bagi saya, Bank Mutiara ini bukanlah bank utama yang menjadi bank penunjang transaksi pokok saya. Saya masih punya rekening di bank lain untuk aktivitas sehari-hari atau rutin. Oleh sebab itu, saya tidak terlalu tertarik dengan produk-produk baru. Hanya produk konvensional yang menjadi perhatian saya, yaitu tabungan, deposito, dan dalam kondisi tertentu valas.

T: Se jauh mana Anda percaya produk Bank Mutiara inovatif dan selalu berkembang?

J: Dari produk tabungan saya rasa tidak ada inovatifnya. Kecuali tawaran bunga yang kompetitif dan pelayanan yang tidak diskriminatif. Yang membedakan, dengan jumlah deposito yang sama di bank besar, saya tidak pernah disapa *by name*. Tapi kalau di Bank Mutiara saya dilayani dengan memanggil nama saya dan dibantu penulisan formulirnya. Saya rasa ini salah satu kekuatan Bank Mutiara. Saya tidak tahu mengenai layanan kredit karena tidak mengambil layanan tersebut. Setidaknya belum ada rencana mengambil kredit dalam jangka pendek ini.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara memiliki nilai ekonomis?

J: Saya menilai, imbal hasil yang menarik dari bank ini adalah sebuah nilai ekonomis. Selain itu, saya tidak terlalu khawatir akan keamanan dana saya karena adanya *back up* dari LPS. Meski begitu, nilai simpanan saya di Bank Mutiara hanya sekitar 10 persen-an dari tabungan saya di bank lain. Jadi, Bank Mutiara ini adalah pilihan kedua atau ketiga bagi saya.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari?

J: Karena bukan bank utama, saya tidak banyak memperoleh manfaat bagi kehidupan sehari-hari dengan menjadi nasabah Bank Mutiara. Kecuali hanya untuk menabungkan sebagian dana simpanan saya, yang dijamin oleh pemerintah.

T: Melalui sarana komunikasi apa Anda mendengar dan mengetahui soal Bank Mutiara?

J: Demi menjaga dan menjamin keamanan dana tabungan, saya mencari informasi yang seakurat mungkin dan terpercaya. Pilihan utama saya adalah langsung mendatangi *customer service* (CS) atau *teller* di bank tersebut. Jadi, saya bisa langsung bertanya kalau ada yang kurang jelas.

T: Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam memilih jasa dan produk perbankan?

J: Ada beberapa hal yang jadi pertimbangan saya. Yang utama adalah faktor keamanan. Ini porsinya sekitar 60%. Pertimbangan kedua adalah memberikan imbal hasil yang menarik (porsinya sekitar 15%). Setelah dua hal itu terpenuhi, saya juga perlu melihat manajemen bank tersebut. Siapa saja orang-orangnya, bagus nggak, bagaimana *track record*-nya. Terakhir, yang jadi pertimbangan juga adalah performa keuangan untuk mengukur kesehatan sebuah bank tersebut.

T: Darimana Anda mengetahui bahwa layanan Bank Mutiara tergolong baik?

J: Saya menilai layanan Bank Mutiara cukup baik karena ini pengalaman langsung saya saat membuka rekening tabungan. Prosesnya cepat dan tidak melakukan *cross selling* yang berlebihan. Layanannya juga baik dan *friendly*.

T: Sarana komunikasi apakah yang paling Anda sukai untuk mendapatkan informasi?

J: Saya paling suka jika langsung datang dan menanyakan kepada CS dan *teller* di bank. Karena, sebetulnya saya malas kalau harus membaca *flyer* atau iklan atau membuka situsnya di internet. Kalau ketemu CS, kan bisa bertanya langsung jika ada yang kurang jelas dan tidak kita mengerti.

T: Apakah proses *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara memberi pengaruh terhadap keputusan Anda menaruh dana?

J: Tentu saja sangat mempengaruhi keputusan saya untuk menyimpan uang di bank ini. Dengan adanya *rebranding* ini, saya melihat Bank Mutiara ingin menutup diri dengan masa

Ialu yang buruk. Kemudian tampil dengan nama baru berikut jaminan keamanan sistem perbankan. Tak hanya itu, saya melihat manajemen baru bisa menerapkan tata kelola (GCG) perusahaan yang baik. Ditambah lagi adanya dukungan pemerintah melalui LPS. Tentu beda ceritanya kalau bank ini tidak berganti nama.



9. Wawancara Informan Keempat

Data diri

Nama: Reza Aditya

Usia: 30 tahun

Pekerjaan: Staf di perusahaan minyak asing di Jakarta

Status: Lajang

Cabang: Nasabah Bank Mutiara Cabang Senayan, Jakarta, sejak akhir tahun 2008

Wawancara

T: Se jauh mana Anda meyakini bahwa Bank Mutiara masih bisa dipercaya?

J: Saya melihat saat ini bank ini sudah bisa lebih diandalkan. Karena, sepengetahuan saya, bank ini sudah diambil alih oleh pemerintah dan dijamin oleh LPS (Lembaga Penjaminan Simpanan). Jadinya pasti aman. Menurut saya, selama masih ada Pak SBY dan LPS, bank-bank di Indonesia ini akan dilindungi dan dijamin.

T: Se jauh mana Anda yakin dengan kredibilitas Bank Mutiara?

J: Cukup yakin, karena dipegang oleh LPS. Beda kalau bank ini tidak dipegang atau dijamin oleh LPS. Apalagi kalau banknya, bank kecil. Jadi, siapapun manajemennya, saya melihat bank ini masih cukup kredibel.

T: Apakah Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?

J: Biasa saja. Kenapa harus bangga? Kebetulan saja saya menyimpan duit di sini karena bunga yang ditawarkannya cukup menarik. Apalagi dijamin oleh pemerintah. Sebenarnya Bank Mutiara ini sudah jadi bank BUMN.

T: Apakah Anda mengenali logo Bank Mutiara?

J: Ya, saya mengenali logo bank ini. Kalau tidak salah, ini adalah logo barunya setelah diambil alih oleh pemerintah. Ada perubahan logo. Tampilannya ya sama-sama bagus saja. Lagipula saya tidak terlalu memperhatikan logonya.

T: Se jauh mana Anda percaya terhadap reputasi Bank Mutiara?

J: Saya mempercayai dana yang saya simpan di Bank Mutiara akan aman. Dulu mungkin kurang aman dan tidak banyak orang yang tahu tentang bank ini. Kalau sekarang tentu sudah berbeda. Bank ini pasti lebih aman dibandingkan bank-bank swasta lainnya. Kalau dulu reputasinya kurang bagus, sekarang sudah jauh lebih bagus.

Kamu tahu, saat ini bank apa yang paling aman untuk menyimpan uang? Bank Mutiara lah, karena ada jaminan dari pemerintah. Makanya dulu saya masuk saat tengah gonjang-ganjing kasus Bank Century akhir 2008. Saat itu bunganya cukup tinggi, dijamin pula sama pemerintah. Satu lagi, lokasi bank ini dekat dengan kantor saya. Satu gedung malah. Jadi tidak masalah buat saya. Kalau dia pindah atau bank ini sudah tak dipegang pemerintah lagi, ya, lihat nanti deh.

T: Se jauh mana Anda percaya Bank Mutiara mampu menawarkan produk berkualitas?

J: Saya mengetahui ada bermacam produk-produk yang ditawarkan oleh Bank Mutiara. Tapi yang saya tahu betul dan saya butuhkan hanya tabungan dan deposito karena itulah yang saya pilih. *Rate* yang diberikan untuk tabungan dan deposito cukup bagus. Selama dua tahun saya menabung di sana, pembayaran bunganya selalu lancar dan menarik dana tunainya juga tidak ada masalah. Setiap saat saya bisa melakukannya. Memang, dari sisi kantor cabang dan

ATM-nya tidak banyak. Tapi, saya jarang mengambil uang di dalam tabungan tersebut. Memang niatnya untuk tabungan semata atau didepositokan.

T: Se jauh mana Anda percaya produk Bank Mutiara inovatif dan selalu berkembang?

J: Percaya. Karena sejak saya jadi nasabahnya sampai sekarang ada banyak produk keuangan yang ditawarkan. Dulu pas saya masuk, nggak tuh yang namanya produk ini itu. Tapi sekarang beda. Namun, tetap saya memilih Bank Mutiara hanya karena pertimbangan kedekatan lokasi dengan kantor saya dan faktor jaminan keamanan dari pemerintah itu. Sedangkan fitur-fiturnya tidak terlalu banyak, tapi saya juga tidak butuh kok. Karena saya bukan pengusaha yang membutuhkan dan memanfaatkan berbagai produk seperti tabungan valas dan sebagainya. Saya hanya butuh untuk menabung atau deposito saja.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara memiliki nilai ekonomis?

J: Kalau dilihat dari sisi ekonomis dan keuntungannya adalah, bunga deposito yang diberikannya lebih bagus dari bank lain. Apalagi ketika awal-awal diambil alih oleh pemerintah. Ini tentu menguntungkan buat saya sebagai nasabah.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari?

J: Bagi saya, manfaatnya secara tidak langsung. Karena, rekening saya di Bank Mutiara tidak untuk melakukan transaksi pengambilan uang kebutuhan sehari-hari. Benar-benar hanya untuk tabungan semata.

T: Melalui sarana komunikasi apa Anda mendengar dan mengetahui Bank Mutiara?

J: Kebetulan kantor saya masih satu gedung dengan kantor cabang Bank Mutiara di Senayan. Jadi, kalau butuh informasi apapun atau ada pertanyaan, saya tinggal turun ke lantai dasar gedung ini. Selain itu, saya juga selalu akses internet sehingga mengetahui perkembangan terkini. Termasuk soal kalau ada kasus-kasus atau peristiwa terkait dengan Bank Mutiara. Jadi bisa selalu *update*.

T: Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam memilih jasa dan produk perbankan?

J: Sebenarnya ada beberapa hal yang bisa jadi pertimbangan. Yang utama adalah *return* atau hasil yang bisa diperoleh. Tentu saja ini tidak bisa dilepaskan dengan faktor keamanan. Karena bagaimanapun, bunga yang besar tapi kalau tidak ada jaminannya atau kurang aman, tidak ada gunanya. Makanya saya memilih menyimpan uang di Bank Mutiara sekarang. Selain itu, perlu juga menghitung faktor lokasi. Nah, kebetulan, ketiga faktor tersebut bisa saya dapatkan di Bank Mutiara.

T: Darimana Anda mengetahui bahwa layanan Bank Mutiara tergolong baik?

J: Itu sudah hampir pasti. Karena bank ini dulu kan bermasalah sehingga ditolong oleh pemerintah. Sekarang dipegang oleh LPS. Tentunya bank ini harus dikelola dengan baik karena sudah diselamatkan oleh pemerintah. Dengan pertimbangan itulah saya menabung di Bank Mutiara. Kalau bank lain, sekarang belum tentu aman karena tidak dijamin oleh LPS dan pemerintah.

T: Sarana komunikasi apakah yang paling Anda sukai untuk mendapatkan informasi?

J: Media cetak, seperti koran. Kalau media lainnya, saya kurang begitu percaya dan harus mengeceknya sendiri. Apalagi, kalau itu hanya omongan agen atau tenaga pemasaran.

T: Apakah proses *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara memberi pengaruh terhadap keputusan Anda menaruh dana?

J: Sejujurnya, itu tidak mempengaruhi keputusan saya ketika memutuskan menabung di Bank Mutiara. Memang, saya baru mulai jadi nasabah Bank Mutiara pada akhir tahun 2008 ketika bank ini baru diambil alih oleh LPS. Tapi itu bukan karena pengaruh perubahan logo dan nama dari Bank Century ke Bank Mutiara. Pertimbangannya hanya karena *return* yang lebih bagus dibandingkan bank lain. Alasan kedua adalah faktor keamanan karena bank ini sekarang dijamin sepenuhnya oleh pemerintah. Saya belum tahu, apakah akan pindah ke bank lain kalau Bank Mutiara sudah tidak dijamin atau dijual ke pihak lain.



10. Wawancara Informan Kelima

Data diri

Nama: Lilik

Usia: 42 tahun

Pekerjaan: Pemilik tempat penukaran uang (*money changer*) di Jakarta

Status: Menikah

Cabang: Pengguna jasa penukaran valuta asing di Bank Mutiara Cabang Senayan, Jakarta, sejak tahun 2008

Wawancara

T: Sejauh mana Anda meyakini bahwa Bank Mutiara masih bisa dipercaya?

J: Bagi saya, Bank Mutiara itu tidak merugikan. Karena bank ini bisa dipercaya. Ini terlihat dari nilai kurs di sana yang masih stabil. Saya memang sering ke sana untuk transaksi valuta, jadi membutuhkan nilai kurs yang tidak mudah berubah.

T: Sejauh mana Anda yakin dengan kredibilitas Bank Mutiara?

J: Selama ini tidak ada masalah setiap kali saya bertransaksi valas. Meskipun bank ini tidak besar, tapi cukup membuat saya nyaman. Para karyawannya juga ramah dan selalu membantu jika dibutuhkan. Yang penting kan itu, pelayanannya sehingga nasabah bisa percaya dengan bank ini.

T: Apakah Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?

J: Saya menggunakan jasa Bank Mutiara lebih karena alasan praktis, memudahkan dan mencari selisih yang lumayan. Di sini, lokasinya dekat rumah saya. Mudah, karena prosesnya cepat dan pelayanannya ramah. Soal nilai, selisihnya cukup signifikan dibanding valas di bank lain.

T: Apakah Anda mengenali logo Bank Mutiara?

J: Ya, saya mengetahui sejak ditolong oleh pemerintah Bank Century mengganti namanya jadi Bank Mutiara. Mungkin agar lebih baik dan menanggalkan imej bermasalahnya dulu. Baguslah kalau ada semangat untuk menciptakan sesuatu yang baru dan baik, sehingga bank ini bisa lebih bagus nantinya. Tapi, menurut saya perubahan nama atau logo itu tidak memberikan pengaruh banyak bagi penilaian nasabah. Kalau buat saya, yang paling penting itu karyawannya masih sama. Karena, kan mereka itu yang berhubungan langsung dengan kita dan menjalankan operasional bank ini.

T: Sejauh mana Anda percaya terhadap reputasi Bank Mutiara?

J: Meskipun bank ini tidak besar, tapi saya masih percaya dengan reputasi bank ini. Karena, selama ini saya tidak ada masalah bertransaksi di Bank Mutiara. Meskipun dulu dibidang sempit bermasalah, tapi kan sekarang sudah diperbaiki. Bahkan ada jaminan dari pemerintah. Jadi, mestinya bank ini lebih aman. Setiap minggu, saya pasti kesini.

T: Sejauh mana Anda percaya Bank Mutiara mampu menawarkan produk berkualitas?

J: Saya tidak tahu mengenai produk yang ada di Bank Mutiara. Tapi selama saya bertransaksi, layanannya cukup bagus. Tidak ada masalah sama sekali.

T: Se jauh mana Anda percaya produk Bank Mutiara tergolong inovatif dan berkembang?

J: Meskipun saya bukan nasabah Bank Mutiara, tapi saya mengetahui dan percaya bahwa bank ini memiliki produk-produk yang inovatif. Di sisi lain, transaksinya cukup mudah dan tidak rumit. Kalau mau tarik tunai juga cepat. Selain itu, layanan dari para karyawannya cukup oke.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara memiliki nilai ekonomis?

J: Saya cukup merasakan manfaat dari produk Bank Mutiara. Karena *rate* di sini lebih bagus dan tinggi. Walaupun, misalnya, bedanya cuman satu atau dua poin dibandingkan tempat lain. Tapi, yang penting *rate*-nya lebih bagus. Ini sangat menguntungkan dan membantu usaha saya.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari?

J: Pasti banyak manfaatnya. Saya bekerja di *money changer*. Jadi membutuhkan bank yang juga bisa memberikan *rate* yang bagus. Nah, Bank Mutiara bisa memberikan itu. Jadi, kehadiran bank ini sangat membantu pekerjaan saya sehari-hari.

T: Melalui sarana komunikasi apa Anda mendengar dan mengetahui soal Bank Mutiara?

J: Saya lebih banyak mengakses informasi melalui internet atau situs berita. Biar bisa selalu memantau perkembangan secara *up to date*. Selain itu, saya juga punya keponakan yang bekerja di bank ini. Jadi, setidaknya banyak informasi yang bisa saya peroleh mengenai layanan atau produk, ataupun masalah-masalah di Bank Mutiara.

T: Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam memilih jasa dan produk perbankan?

J: Bagi saya yang setiap harinya sibuk bekerja, salah satu pertimbangan dalam memilih jasa perbankan adalah lokasi yang terjangkau. Kebetulan, Bank Mutiara ini dekat dengan rumah saya. Selain itu, perlu juga memperhatikan transaksi yang cukup baik dan cepat di bank itu. Hal-hal semacam ini akan membuat kita terus bertransaksi di bank ini.

T: Darimana Anda mengetahui bahwa layanan Bank Mutiara tergolong baik?

J: Tentu saja saya tahu karena saya sering bertransaksi di Bank Mutiara. Saya tahu layanannya cukup memuaskan, karyawannya mau membantu, dan transaksi lebih cepat. Selain itu, saya banyak dapat informasi dari keponakan saya yang juga bekerja di bank ini.

T: Sarana komunikasi apakah yang paling Anda sukai untuk mendapatkan informasi?

J: Saya memanfaatkan betul internet untuk mendapatkan informasi. Dengan internet, saya bisa cepat mengetahui sebuah kejadian. Selain itu, informasi sering saya peroleh dari teman, atau rekomendasi dari saudara. Ini bisa jadi masukan bagi saya untuk memutuskan sesuatu.

T: Apakah proses *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara memberi pengaruh terhadap keputusan Anda menaruh dana?

J: Bagi saya, tidak ada perubahannya. Mau ada *rebranding* atau tidak. Perubahan nama atau logo juga tidak mempengaruhi saya. Yang terpenting bagi saya adalah layanannya bagus dan memuaskan, *rate*-nya bagus, dan tempatnya terjangkau. Berbeda kalau tempatnya jauh, mungkin saya harus pikir-pikir dulu kalau mau bertransaksi di Bank Mutiara. Tapi sejauh ini saya tidak ada masalah dengan bank ini.

11. Wawancara Informan Keenam

Data diri

Nama: Riane

Usia: 35 tahun

Pekerjaan: Pegawai di perusahaan sekuritas asing di Jakarta

Status: Menikah

Cabang: Pengguna jasa penukaran valuta asing di Bank Mutiara Cabang Senayan, Jakarta, sejak tahun 2009

Wawancara

T: Sejauh mana Anda meyakini bahwa Bank Mutiara masih bisa dipercaya?

J: Sejauh ini saya melihat kualitas atau pelayanan di Bank Mutiara ini cukup bagus. Pegawai dan CS-nya cukup perhatian. Berbeda dengan di Bank BCA yang pelayanannya kurang memuaskan. Mungkin karena bank besar dengan nasabah yang sangat banyak, sehingga sisi pelayanannya tidak sebagus Bank Mutiara yang nasabahnya belum terlalu banyak. Memang, saya hanya memanfaatkan jasa valuta asing di Bank Mutiara. Selama saya menukarkan dollar di bank ini, tidak ada masalah. Pelayanannya *friendly*.

T: Sejauh mana Anda yakin dengan kredibilitas Bank Mutiara?

J: Sebetulnya saya kesini atas saran bos saya. Dia sebelumnya sudah membuka deposito di sini dan juga menukarkan valas. Saat depositonya jatuh tempo hari Sabtu, di hari Jumat, dia sudah ditelpon pihak Bank Mutiara dan dibantu mencairkan depositonya hari itu juga tanpa kena pinalti. Bos saya pun merekomendasikan nilai valuta asing di sini lebih baik dari tempat lain. Setelah saya cek, memang benar. Akhirnya saya yang jadi langganan kesini. Sebulan bisa tiga kali saya datang dan selama ini saya tidak ada masalah dengan Bank Mutiara. Transaksi valas yang saya lakukan selalu lancar.

Saya sering memilih menukarkan valuta di sini karena rate-nya lumayan bagus dibandingkan di bank lain. Meskipun Bank Century berganti nama menjadi Bank Mutiara, penilaian saya tidak berbeda. Sama saja. Karena yang mengelola dana itu banyak. Dulu, Bank Mandiri berasal dari beberapa bank kecil termasuk Bank Exim yang dimerger menjadi satu. Tapi orang tetep saja percaya dengan bank itu. Jadi, bukan banknya yang jadi patokan saya atau masyarakat lainnya. Tapi orang di dalamnya atau pengelola bank itu. Kalau pemilik dan pengelolanya bagus, tentu bank itu juga baik.

T: Apakah Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?

J: Biasa saja, seperti halnya menjadi nasabah bank-bank lainnya.

T: Apakah Anda mengenali logo Bank Mutiara?

J: Ya, saya mengetahui logo baru Bank Mutiara. Namanya juga kan baru, dari dulu namanya Bank Century. Sejak ribu-ribu masalah bank ini, namanya diganti jadi Bank Mutiara berikut logonya. Tapi itu dugaan saya saja. Alasan pengantiannya saya tidak pernah tahu.

T: Sejauh mana Anda percaya terhadap reputasi Bank Mutiara?

J: Sejauh ini saya tidak ada masalah dengan bank ini. Saya memang tahu kalau dulu bank ini sempat bermasalah dan ada ribut-ribut di DPR. Tapi saya juga tahu kalau bank ini sekarang di tangan pemerintah. Jadi, seharusnya bank ini tidak jelek lagi dan reputasinya bisa naik.

Kebetulan, saya hanya sering bertransaksi valas di sini, bukan menyimpan duit atau menabung di sini.

T: Se jauh mana Anda percaya Bank Mutiara mampu menawarkan produk berkualitas?

J: Saya tidak tahu banyak. Tapi saya tahu kalau atasan saya itu adalah nasabah Bank Mutiara. Dia punya deposito jangka waktu tiga bulan ini di bank ini. Dan sepengetahuan saya, tidak ada masalah. Sebelum deposito itu jatuh tempo, bos saya sudah diingatkan. Misalnya dikasih ahunya hari Sabtu, maka hari Jumaat pekan berikutnya deposito itu sudah bisa dicairkan.

T: Se jauh mana Anda percaya produk Bank Mutiara tergolong inovatif dan berkembang?

J: Saya tidak tahu banyak karena baru sekitar setahun ini aktif di Bank Mutiara. Produk yang saya pakai hanya satu, yaitu valas. Makanya saya kurang memperhatikan produk-produk lainnya. Tidak ada perkembangan produk-produk barunya.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara memiliki nilai ekonomis?

J: Saya menilai cukup menguntungkan bertransaksi valas di Bank Mutiara ini karena lokasinya strategis dan mudah dijangkau. Yang lebih utama adalah *rate*-nya bagus, dan mau terima uang dalam kondisi yang tidak lagi baru. Kalau di tempat lain, belum tentu mau menerima uang dollar yang sudah dilipat. Selain itu, dibandingkan *money changer*, *rate*-nya lebih bagus di Bank Mutiara. Patokannya adalah Bank Mandiri yang *rate*-nya lebih tinggi. Produk valas di Bank Mutiara cukup kompetitif, walaupun selisihnya hanya 10 poin atau 15 poin. Sedangkan biaya administrasinya di sini juga lebih ringan.

T: Se jauh mana produk dan layanan Bank Mutiara bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari?

J: Bagi saya sangat bermanfaat sekali. Karena saya bekerja di perusahaan sekuritas asing yang membayar gaji saya dengan dollar Amerika Serikat (AS), maka saya perlu menukarkannya ke uang rupiah. Lebih baik lagi kalau *rate*-nya bagus. Kebetulan kantor saya di lantai tiga gedung ini dan satu gedung dengan Bank Mutiara. Dalam sebulan, saya bisa tiga kali datang ke bank ini. Jadi saya menilai sangat bermanfaat sekali sesuai kebutuhan saya.

T: Melalui sarana komunikasi apa Anda mendengar dan mengetahui soal Bank Mutiara?

J: Pertama kali, saya hanya mendengar dari orang-orang saja. Memang, saya sering lihat dan lewat di bank itu. Saya baru mulai tertarik setelah atasan saya yang mencobanya bilang kalau *rate* di Bank Mutiara itu bagus. Sejak itulah saya mulai menukarkan dollar saya di bank ini. Tapi saya tidak pernah nabung di bank ini. Memang, saya sempat mengetahui berita di televisi tentang kasus Bank Century yang sekarang berganti nama jadi Bank Mutiara. Tapi bukan karena itu saya tidak menabung di bank ini. Alasannya adalah, mengapa saya harus banyak-banyak punya rekening di bank.

T: Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam memilih jasa dan produk perbankan?

J: Yang pertama adalah lokasinya fleksibel. Bank itu memiliki mesin ATM dimana-mana. Kedua, servis yang diberikan oleh bank itu apakah sesuai dan melayaninya dengan hati. Ada keinginan dari manajemen untuk melayani nasabahnya.

T: Darimana Anda mengetahui bahwa layanan Bank Mutiara tergolong baik?

J: Dari apa yang saya rasakan selama setahun ini, ada *sense* melayani dari hati oleh para karyawan di Bank Mutiara ini. Ini yang saya rasakan. Jadinya lebih nyaman. Dari sekadar tidak tahu, sekarang selalu banyak ngobrol dengan para karyawannya.

T: Sarana komunikasi apakah yang paling Anda sukai untuk mendapatkan informasi?

J: Saya menggunakan semua sarana komunikasi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Misalnya menggunakan media cetak dan internet. Atau juga saya menelpon langsung untuk mencari tahu sendiri. Saya tidak mau hanya tahu sekadar dari pameran atau iklan saja. Biar informasi yang saya peroleh lengkap dan bisa mengambil keputusan.

T: Apakah proses *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara memberi pengaruh terhadap keputusan Anda menaruh dana?

J: Tidak ada pengaruhnya atau dampak dari perubahan nama itu terhadap keputusan saya menyimpan dana atau menabung di Bank Mutiara. Karena sejauh ini, saya hanya memanfaatkannya untuk menjual atau membeli valuta asing. Jadi, selama ini, kalau *ratanya* lagi turun di Bank Mutiara, saya akan cek ke tempat lain. Kadang lebih bagus *rate*-nya tapi tempatnya lebih jauh. Seringnya sih, *ratanya* relatif sama atau beda tipis. Jadi, ngapain saya harus pergi jauh-jauh. Kan lebih baik di Bank Mutiara saja.



12. Wawancara Informan Ketujuh

Data diri

Nama: Dewi Setiawati

Usia: 32 tahun

Pekerjaan: Pekerja lepas di bidang seni di Jakarta

Status: Lajang

Cabang: Pengguna Jasa *Remittance* di Bank Mutiara Cabang Grand Indonesia, Jakarta

Wawancara

T: Sejauh mana Anda meyakini bahwa Bank Mutiara masih bisa dipercaya?

J: Saya ini hanya baru beberapa kali menggunakan layanan jasa di Bank Mutiara. Namun, sejauh ini saya tidak puas dengan pelayanannya. Jadi saya masih belum bisa percaya akan kredibilitas Bank Mutiara. Menurut saya, kasus Bank Century masih terus membayangi bank ini. Soalnya, televisi kan masih sering memberitakan masalah dan ribut-ributnya. Itu menandakan bank ini belum bisa dipercaya.

T: Sejauh mana Anda yakin dengan kredibilitas Bank Mutiara?

J: Saya lumayan tahu dan mengikuti kasus Bank Mutiara. Meski katanya sudah ditolong oleh pemerintah, tapi bukan berarti bank ini sudah bagus dan tidak ada masalah lagi. Karena, bank ini kan masih terus jadi bahan pembicaraan di media massa dan diributkan di DPR. Sampai ada Pansus segala. Jadi, menurut saya, kredibilitasnya sampai sekarang belum teruji.

T: Apakah Anda bangga menjadi pengguna jasa Bank Mutiara?

J: Kebetulan saya bukan nasabah Bank Mutiara. Saya hanya memanfaatkan jasa *remittance*-nya. Jadi, saya terima kiriman uang dari luar negeri di bank ini. Kebetulan saja, bank ini punya jasa *remittance*. Jadi, ya tidak ada perasaan bangga atau apapun. Biasa saja, seperti tukar valas atau menggunakan jasa *remittance* di bank lain.

T: Apakah Anda mengenali logo Bank Mutiara?

J: Ya, saya tahu kalau Bank Century itu sekarang ganti nama jadi Bank Mutiara. Tentunya ini terkait dengan masalah yang menimpa bank ini dan upaya memperbaikinya. Tapi bagi saya sama saja, mau diubah nama atau logonya. Kan kita tahu sebelumnya itu bank apa dan sejarahnya seperti apa. Yang penting menurut saya bukan nama atau lambangnya, tapi orang-orang dan pelayanannya.

T: Sejauh mana Anda percaya terhadap reputasi Bank Mutiara?

J: Saya sampai sekarang masih belum begitu percaya dengan reputasi bank ini karena kadang-kadang tetap ada beritanya di televisi. Bagaimanapun itu turut mempengaruhi pandangan saya walaupun belum tentu ada hubungannya dengan kinerja bank ini. Sedangkan pelayanannya juga masih belum memuaskan. Berbelit-belit dan tidak cepat.

T: Sejauh mana Anda percaya Bank Mutiara mampu menawarkan produk berkualitas?

J: Karena saya tidak ada kepercayaan terhadap kredibilitas dan kapasitas bank ini, makanya saya tidak yakin ada produk berkualitas yg dikeluarkan oleh Bank Mutiara. Saya juga tidak berminat mencari tahu produk-produk apa saja yang ada. Tapi mungkin juga kalau sudah lumayan lama, penilaian ini berubah.

T: Sejauh mana percaya produk Bank Mutiara tergolong inovatif dan selalu berkembang?

J: Karena saya kurang mempercayai kredibilitas dan bisa menawarkan produk berkualitas, makanya saya tidak percaya sama sekali Bank Mutiara ini memiliki produk inovatif dan selalu berkembang.

T: Sejauh mana produk dan layanan Bank Mutiara memiliki nilai ekonomis?

J: Karena masih baru, saya masih belum bisa melihat nilai ekonomis dari Bank Mutiara ini. Terutama jika dikaitkan dengan kasus *bailout* yang dipermasalahkan itu. Kalau mau menabung, masih banyak bank yang lain. Ke Bank Mutiara hanya untuk memanfaatkan Layanannya saja.

T: Sejauh mana produk dan layanan Bank Mutiara bermanfaat bagi kehidupan sehari-hari?

J: Saya masih belum terlalu yakin akan manfaat sehari-harinya. Baru beberapa kali saya memanfaatkan layanan *remittance*-nya. Kebetulan dekat dengan kantor. Tapi kalau dari sisi pelayanannya masih belum puas karena agak rumit. Mungkin saya akan mencari layanan yang sama di bank lain. Tapi yang masih dekat-dekat sini saja.

T: Melalui sarana komunikasi apa Anda mendengar dan mengetahui soal Bank Mutiara?

J: Macam-macam. Beberapa kali dari situs berita di internet, juga menonton di televisi tentang ribut-ribut *bailout* Bank Mutiara ini. Jadi saya cukup tahu yang terjadi di bank itu.

T: Apa saja yang menjadi pertimbangan Anda memilih jasa dan produk perbankan?

J: Bagi saya, untuk memilih suatu bank itu, yang utama adalah terpercaya. Karena kita harus mempercayakan uang kita disimpan di bank itu. Nah, itu yang masih belum saya lihat di Bank Mutiara. Dari luar saya melihat, bank ini masih bermasalah dan diributkan oleh kasus *bailout*. Pertimbangan lainnya adalah, bank itu harus sehat. Ini penting agar bank itu tidak kolaps, dan uang kita hangus di sana. Selain itu, bank itu harus selalu inovatif dan membuat produk atau layanan baru. Hal-hal inilah yang belum saya lihat ada di Bank Mutiara.

T: Darimana Anda mengetahui bahwa layanan Bank Mutiara tergolong baik?

J: Untuk mencari kepastian dan pegangan informasi, biasanya saya rajin membaca koran. Selain itu juga mencari tahu dengan sesama nasabah. Apakah bank itu memberikan respon yang cepat jika ada masalah atau keluhan dari nasabah. Dari sanalah saya bisa mengukur, apakah bank ini memberikan layanan dengan kategori baik atau buruk. Memang, kita baru tahu betul kalau sudah merasakan atau menjalani sebuah produk atau layanan bank tersebut.

T: Sarana komunikasi apakah yang paling Anda sukai untuk mendapatkan informasi?

J: Internet, karena lebih cepat dan mudah mengaksesnya. Tapi ini hanya sebatas untuk mencari tahu. Kalau kepastiannya, tetap harus nanya atau baca-baca koran.

T: Apakah proses *rebranding* Bank Century menjadi Bank Mutiara memberi pengaruh terhadap keputusan Anda menaruh dana?

J: Perubahan nama dan logo dari Bank Century ke Bank Mutiara turut mempengaruhi keputusan nasabah menaruh uangnya atau menggunakan layanan di bank itu. Apalagi, jika bank ini tetap menggunakan nama Bank Century, mungkin akan menimbulkan penilaian berbeda di mata masyarakat. Walau saya menilai *rebranding* itu penting buat Bank Mutiara, saya menganggap hasilnya masih belum bagus. Saya belum terlalu percaya, selama masih ada masalah yang diberitakan di koran-koran atau televisi. Ini mempengaruhi keputusan saya.